

---

Diseño de estrategias Kaizen orientada al servicio del cliente para la empresa 5 Express  
Servicios Ltda.

Eidy Katerine Méndez Rozo  
Jorge Orlando Moreno Ángel  
Elida Romero Pardo

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

Diseño de estrategias Kaizen orientada al servicio del cliente para la empresa 5 Express  
Servicios Ltda.

Eidy Katerine Méndez Rozo

Jorge Orlando Moreno Ángel

Elida Romero Pardo

Proyecto de grado como requisito para optar al título de Administrador de Empresas

Director

Yolanda Patricia Cardona Arce

Administradora de Empresas

Coordinadora de Área Profesional del Programa de Administración de Empresas

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Modalidad a Distancia y Virtualidad  
Villavicencio  
2018

Nota de Aceptación

Cuatro Punto Dos (4.2)

*Galanda Cordero A.*

Director

*[Signature]*

Evaluador 1

*[Signature]*

Evaluador 2

Villavicencio, Meta, 04 de mayo de 2018

Saber ser positivo lleva a descubrir antes que nada lo bueno que nos ocurre cada día es por ello que se quiere agradecer primeramente a Dios por haber dado la vida, sabiduría e inteligencia para culminar los estudios. A mi familia, por su amor, dedicación, comprensión y estímulo para culminar una etapa más de la vida.

Eidy Katerine Méndez Rozo.

A Dios por dar la sabiduría y ser guía espiritual. A mi familia, por brindar la oportunidad y la confianza necesaria para culminar la carrera.

Jorge Orlando Moreno Ángel.

Le dedico este trabajo a Dios, por su inmenso amor, por permitirme levantar cada mañana, por regalarme salud, sabiduría y los medios necesarios para poder culminar esta meta propuesta en mi vida.

Elida Romero Pardo.

## Agradecimientos

Los autores agradecen:

Dra. Yolanda Patricia Cardona Arce. Directora Proyecto.

A los tutores que siempre creyeron en las aptitudes durante este proceso académico.

A la empresa 5 Express, por su apoyo y colaboración.

A todos, nuestros más sinceros reconocimientos y eterna gratitud.

Los autores.

## Contenido

Resumen .....	10
Abstract .....	11
Introducción.....	12
1. Problema.....	13
1.1 Descripción del problema .....	14
1.2 Formulación del problema .....	15
2. Justificación .....	16
3. Objetivos.....	17
3.1 Objetivo general .....	17
3.2 Objetivos específicos.....	17
4. Marco referencial .....	18
4.1 Antecedentes .....	18
4.2 Marco teórico .....	19
4.3 Marco conceptual .....	24
5. Metodología.....	27
5.1 Enfoque de investigación.....	27
5.2 Tipo de investigación .....	27
5.3 Método de investigación.....	28
5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información .....	28
5.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información.....	28
5.6 Población .....	29
5.7 Muestra .....	29
6. Resultados.....	30
6.1 Describir los principios de mejoramiento continuo y gradual del Kaizen .....	30
6.1.1 Encuesta a colaboradores.....	33
6.1.2 Entrevista al subgerente de 5 Express Ltda. ....	45
6.2 Identificar los atributos que genera la aplicación de la filosofía Kaizen.....	46
6.3 Diseñar la implementación de la filosofía Kaizen en la empresa 5 Express Servicios Ltda. ..	47
7. Conclusiones .....	54
8. Recomendaciones.....	56
Referencias bibliográficas .....	57

---

Apéndices .....60

### Lista de figuras

Figura 1.	Árbol de problemas.....	13
Figura 2.	Principios del mejoramiento continuo y gradual del Kaizen.....	30
Figura 3.	¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?.....	33
Figura 4.	¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?.....	34
Figura 5.	¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente? .....	35
Figura 6.	¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente? .....	36
Figura 7.	¿Cómo es la relación con sus clientes? .....	37
Figura 8.	¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio? .....	38
Figura 9.	¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada Kaizen?.....	39
Figura 10.	¿Teniendo en cuenta que el kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la empresa administra con enfoque al servicio?.....	40
Figura 11.	¿Cree usted que en la empresa existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo? .....	41
Figura 12.	¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en la empresa?.....	42
Figura 13.	¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la empresa?.....	43
Figura 14.	¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la empresa 5 Express Servicios Ltda.?.....	44
Figura 15.	Implementación filosofía Kaizen.....	50
Figura 16.	Análisis de la estrategia.....	52
Figura 17.	Logo.....	71
Figura 18.	Estructura organizacional.....	74

**Lista de apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.....61  
Apéndice B. Naturaleza de la empresa. ....69  
Apéndice C. Formato de la encuesta. ....75  
Apéndice D. Formato de entrevista. ....79

## Resumen

Para la empresa 5 Express Servicios Ltda., es muy relevante tener como herramienta el diseño de estrategias Kaizen. Es importante que una vez implantadas las mejoras se lleve a cabo un seguimiento de las mismas, comprobar los resultados esperados inicialmente, o si es conveniente, volver a la situación anterior. En muchas ocasiones se puede considerar que las mejoras implantadas una vez desarrollada la actividad Kaizen son “demasiado simples”, hay que tener siempre muy presente que la suma de muchas pequeñas cosas es igual a una gran mejora. La gerencia juega un papel vital toda vez que esta debe encararse de crear una cultura que permita tener en cuenta los aportes de los empleados en cada una de las distintas áreas y asegurarse de crear escenarios de participación a través de los cuales estos sientan que sus sugerencias son altamente valoradas, pero sobre todo tenidas en cuenta para mejorar los procesos. Solo de esta forma es posible que a través de este método la empresa alcance importantes niveles de competitividad y mejoren sus estándares para lograr mayores niveles de eficiencia que reduzcan al mínimo los problemas. Lo anterior se puede desprender otros importantes beneficios como lograr reducir considerablemente los costos, mejorar notablemente la calidad de los servicios, o entregar un mejor servicio a los clientes. alcanzar altos niveles de competitividad y lograr mejoras significativas en los procesos son algunas de las principales tareas que se debe proponer la empresa. Y para lograrlo el método Kaizen es una de las mejores alternativas con que pueden contar en tanto que les permite lograr esto con una mínima inversión y aprovechando el recurso existente.

*Palabras clave:* estrategias, Kaizen, servicios, cliente, mejoramiento, 5 Express Servicios.

### Abstract

Enterprise 5 Express services Ltda., it is very important to have the design of Kaizen strategies as a tool. It is important that once implemented improvements tracked them, carry out testing the results initially expected, or if it is suitable, return to the previous situation. On many occasions it can be considered that you improvements implemented once developed the Kaizen activity are "too simple", should always bear in mind that the sum of many small things is equal to an improvement. Management plays a vital role every time that this must be confronted in creating a culture that allows to take into account the contributions of the use you in each of the different areas and be sure to create scenarios of participation through which they feel that their suggests NCEs are highly valued, but above all taken into account to improve the process. Only in this way it is possible that through this method the company reached important levels of competitiveness and improve its standards to achieve higher levels of efficiency that minimize the problems. This is may release other important benefits how to significantly reduce costs, significantly improve the quality of services, or delivering a better service to the customers. reach high levels of competitiveness and achieve significant improvements in processes are some of the major tasks that you should propose the company. And to achieve this the method Kaizen is one of the best alternatives that can count as it allows them to accomplish this with a minimum investment and taking advantage of the existing resource.

*Key words:* strategies, Kaizen, services, client improvement, 5 Express services.

## Introducción

Con el diseño de estrategias Kaizen orientada al servicio del cliente para la empresa 5 Express Servicios Ltda., se busca: describir los principios de mejoramiento continuo y gradual del Kaizen; identificar los atributos que genera la aplicación de la filosofía Kaizen; diseñar la implementación de la filosofía Kaizen en la empresa 5 Express Servicios Ltda.

Otra parte, se aplicó como metodología el enfoque cuantitativo y cualitativo; investigación descriptiva – explicativa y método inductivo.

Las conclusiones establecen, identificar los atributos que genera la aplicación de la filosofía Kaizen, a partir del suministro de herramienta para generar cambios permanentes, produce satisfacción en el cliente, suministra actitudes necesarias para introducir mejoras, contribuye al liderazgo de equipos, establece relaciones internas y externas; refuerza la identidad de la empresa, potencializa la lealtad de los clientes, establece asociaciones estratégicas y construye relaciones a largo plazo.

### 1. Problema

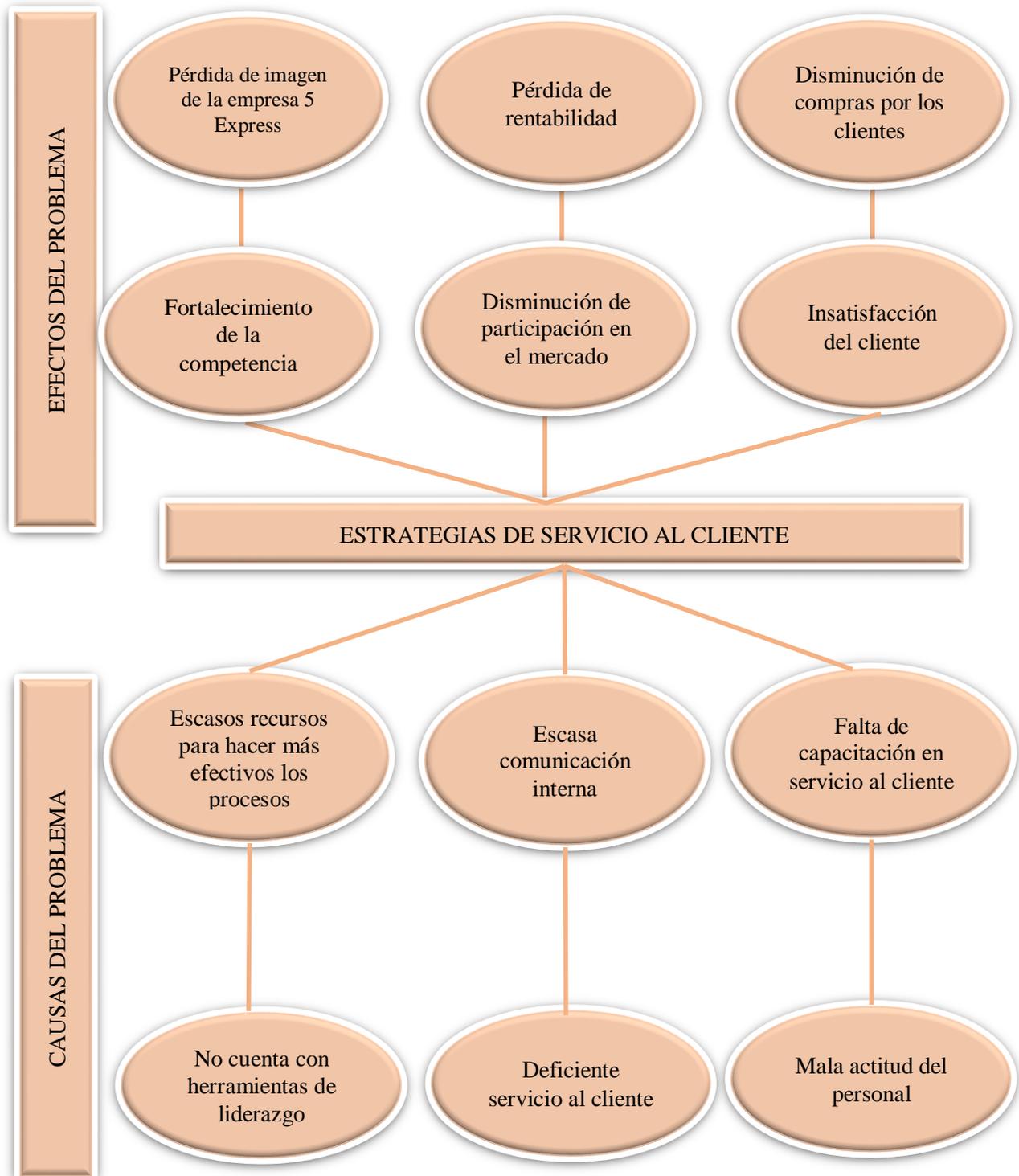


Figura 1. Árbol de problemas.

Fuente: los autores (2018).

## 1.1 Descripción del problema

Hoy día los cambios son los elementos más importantes de una buena gestión empresarial. Para seguir siendo competitivo en los mercados cada vez más agresivos la empresa y colaboradores que trabajan en ella, deben adoptar una actitud positiva frente a los cambios. Hacer caso omiso a trivializar una tendencia cambiante puede tener su costo. Por tanto, los cambios deben enseñar a ir por delante de la competencia, establecer tendencias y tomar la iniciativa. Es aquí donde el Kaizen, es una forma de entender la vida y aplicaciones en el mundo empresarial.

En este ámbito, existe herramientas o megatendencias administrativas, que requieren las empresas para garantizar el éxito futuro. Una de ellas es la teoría japonesa denominada Kaizen como esencia de dichas prácticas o herramientas que permitan aplicar mejoramiento de la productividad, actividades de control, sistema de superación, mejora continua e integral, actividades competitivas eficaces y efectivas, que conduzcan a óptimos resultados, faciliten y ayuden en la mejora y calidad de los procesos que minimicen desperdicio de tiempo, esfuerzo y dinero.

En este contexto, en la empresa 5 Express Servicios Ltda., se percibe que presenta las siguientes falencias: no dispone de recursos para hacer más efectivos los procesos; no cuenta con herramientas de liderazgo, objetivos, capacidad de autocrítica, trabajo en equipo, actitudes innovadoras, buena comunicación interna; escasa liberación al miedo, temor, que favorezcan circular las ideas, sugerencias y opiniones. Así mismo, la empresa no aplica tecnología y presenta desconocimiento en teorías humanistas y paradigmáticas a nivel organizacional y con enfoque gerencial innovativo y creativo; no involucra a la gerencia como colaboradores en la búsqueda del mejoramiento progresivo en cada una de las áreas funcionales de la empresa; como también se presenta dificultades en la atención al cliente, se evidencia ineficiente e inadecuada que conlleva a la insatisfacción del mismo y por ende no fidelizarlo; no existe capacitación al talento humano que la integra que conlleve a mejorar las capacidades; potencialidades, habilidades, destrezas, actitudes y aptitudes, crecimiento personal, logrando así un mayor compromiso con la empresa y formando un área comercial más profesional y laboral.

Por consiguiente, en este escenario, obliga a la empresa 5 Express Servicios Ltda., a efectuar cambios en su actividad económica, aportando ventajas a la supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial, más productivo y competitivo, mediante la participación activa y dinámica de todos los colaboradores en cada una de las áreas de gestión.

## **1.2 Formulación del problema**

¿Qué tipos de estrategias enfocadas en la teoría Kaizen, se pueden implementar en la empresa 5 Express Servicios Ltda?

## 2. Justificación

Llevar a cabo estrategias enmarcadas en la teoría Kaizen, permitirá describir y ofrecer variables y conceptos básicos sobre formas de vida empresarial, mejora continua, ser mejor cada día, desarrollar un poderoso y funcional servicio de atención al cliente; reducir procesos y minimizar costos, mejores actitudes, no ser resistente al cambio, beneficios en los procesos productivos, mejorar en el uso de espacios y distribución de planta; habilidades de los colaboradores, índice de productividad y calidad, comunicación interna y trabajo en grupo, entre otros.

Con la aplicación de la teoría Kaizen como filosofía de vida, forma de entender la vida y aplicaciones en el mundo empresarial, traducir cambios o mejora en procesos productivos y gestión de la calidad; en todas las áreas de gestión; ayuda permanente a ser una nueva oportunidad para seguir mejorando, en los servicios, productos, tiempo y energía, reducir enfermedades y riesgos laborales, mejora en las condiciones de trabajo, motivación, toma de decisiones e involucrando a directivos y operativos de la empresa; con base en la filosofía “hoy mejor que ayer, mañana, mejor que hoy”.

El proyecto beneficiará a la empresa en cuanto ayuda a reducir costos económicos, fallas de maquinaria y equipos; aumento en los beneficios y rentabilidad, mejor relación clientes, proveedores y competencia, mejorar la actitud y aptitud de directivos y operativos, con miras a la implementación continua de cambios a nivel organizacional y empresarial; mejora en la utilización de la infraestructura física, comunicación productiva y asertiva en los niveles administrativos, entre otros.

Así mismo, una mejor forma de operar para lograr resultados óptimos, con base en los recursos que posee; logrando con ello dar al cliente el mayor valor agregado, a través del mejoramiento continuo y sistemático en cada uno de los procesos, capacidades y habilidades que integran a la empresa.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo general**

Diseñar estrategias Kaizen orientada al servicio del cliente para la empresa 5 Express Servicios Ltda.

#### **3.2 Objetivos específicos**

- a) Describir los principios de mejoramiento continuo y gradual del Kaizen.
- b) Identificar los atributos que genera la aplicación de la filosofía Kaizen.
- c) Diseñar la implementación de la filosofía Kaizen en la empresa 5 Express Servicios Ltda.

## 4. Marco referencial

### 4.1 Antecedentes

A continuación, se describen antecedentes similares a la temática abordada; lo cual servirán de apoyo fundamental como aporte para tener en cuenta, con base en los objetivos propuestos.

Se destaca el aporte de Bello y Rodríguez (2004), en la realización del trabajo denominado “El Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy’s Tours S.A.”. El trabajo se realizó en la Universidad de Oriente, en la Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas, Monagas – Venezuela; donde su objeto fue proponer la filosofía Kaizen, que significa mejoramiento continuo del servicio al cliente, dirigido a una institución pública, donde se buscó que los colaboradores conocieran e identificaran dicha filosofía. Es decir, las actividades de la empresa están orientadas a reducir costos y mejorar procesos; si se tiene en cuenta que los colaboradores realizan tareas justo a tiempo y no reciben entrenamiento para mejorar su desempeño laboral.

En este orden de ideas, el desarrollo de las actividades comerciales, en el mundo de los negocios actuales exige utilizar procesos y procedimientos creativos e innovativos con la finalidad de mejorar la capacidad de respuesta y hacer más eficaz y eficiente, dinámico y armónico la atención y servicio al cliente. Con miras desde luego a un mayor posicionamiento del mercado, establecer precios competitivos, de tal manera que satisfaga plenamente las expectativas, necesidades, gustos y deseos del cliente. Por tanto, la filosofía Kaizen sirve como herramienta de mejoramiento continuo orientado al servicio del cliente, contribuyendo de esta manera a establecer relaciones empresa – cliente, bajo epígrafe de fidelización o cliente potencial.

Los objetivos que relaciona dicho antecedente conlleva a: describir los fundamentos de la teoría Kaizen: identificar los niveles de desperdicios a nivel de la empresa; evaluar la calidad del ambiente de trabajo a través de las 5 “S”, del Kaizen y sugerir el trabajo en equipo para el establecimiento y logro de estándares para el servicio más óptimo.

El autor Atehortua (2010), realizó el estudio y aplicación del Kaizen, como trabajo de grado para optar al título de Ingeniero Industrial en la Universidad Tecnológica de Pereira. En este antecedente permite utilizar la filosofía Kaizen con finalidades de mejoras continuas en el proceso productivo, control de calidad y trabajo en equipo, buscando con ello convertirse involucrar procesos de mejoramiento continuo a través del personal administrativo y operativo. Es así como la filosofía Kaizen supone una forma de vida y trabajo valiosa que merece ser aplicada permanente y continuamente, con miras al mejoramiento de la productividad, ser más dinámico y armónico, ser más productivo y competitivo; para alcanzar óptimos resultados y por ende satisfacción del cliente. Los objetivos propuestos en este antecedente establecen: conceptualización del Kaizen, funciones y reglas fundamentales del mismo, clasificación y fases fundamentales para su implementación.

Se cita al autor Martínez (2016), quien aborda la temática del Kaizen aplicado en el proceso de ventas en una constructora. Señala que mediante la filosofía japonesa Kaizen, se logra obtener mejoras continuas a través de herramientas técnicas, prácticas y sencillas, con bajo costo y debe ser aplicada en cada una de las áreas funcionales de la organización. Logrando con ello el cumplimiento acorde con su objeto social y el propósito de mejora continua. Los objetivos propuestos en este antecedente permiten establecer: diagnosticar el estado actual del área comercial de la constructora e incluye los indicadores de satisfacción al cliente; estudiar las herramientas ofrecidas por la filosofía Kaizen; y elaborar un plan para la implementación del mismo, de tal forma que la organización lo implemente con miras a desarrollar estrategias de mejora continua utilizando para ello instrumentos en el proceso de ventas, servicios, proporcionando la satisfacción de necesidades del cliente. Así mismo, ofreciendo escenarios que ayude a la gerencia a la toma de decisiones y conlleven a aumentar los niveles de satisfacción de los clientes, optimización del tiempo y recursos en el proceso de venta.

## **4.2 Marco teórico**

A nivel del marco teórico se plasmaron teorías, conceptos y variables, de diversos autores versados en la temática de estudio.

La autora Wellington (1998), afirma la relevancia del Kaizen para cualquier organización y para la gente que se encuentre involucrada en su interior y alrededor de esta; de ahí, que es una filosofía y una estructura que estimula a establecer en forma continua estándares de desempeño mayores y a lograr nuevas metas en términos de la satisfacción del cliente, ventas y utilidades. Así mismo, el Kaizen significa mejoramiento continuo o en otras palabras tiene el deseo de mejorar su trabajo, sus relaciones, su vida para aquellas personas que tratan de seguir esta filosofía e implementarla con firmeza. Sin embargo, en sentido administrativo, el mejoramiento ofrece muchas más, si se tiene en cuenta, de qué modo puede ayudarles paso a paso a tomarles la delantera a sus competidores.

En este orden de ideas, para el talento humano el Kaizen conlleva a un conjunto de procesos tendientes al mejoramiento de la producción, además de consistir en elementos determinante para lograr un mejoramiento perdurable y continuo; lo cual requiere actitud y el comportamiento del talento humano como compromiso para su puesta en práctica y construir un puente que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica. Como también se busca el mejoramiento continuo a través de las sesiones de concientización, seminarios, capacitaciones, talleres y asesoría que permitan ofrecer ayuda a la empresa y a desarrollar fortalezas para crear más efectivas estrategias a través de sus colaboradores que la integran.

Se establece que a través del Kaizen el talento humano tendrá una forma de garantizar el futuro más cerca, inventar el mañana que se desea para la empresa y que le sirva para desarrollar su propio método, al igual que conlleve a conocer e identificar el éxito. El Kaizen se convierte en una política de servicio al cliente con símbolos poderosos de la omisión y capacidad de la empresa para desarrollar una cultura interna en la que los recursos, incluyendo el más importante (talento humano), se desarrollen plenamente y se desempeñen con efectividad la función del Kaizen como cimiento de la cultura organizacional, los procesos gerenciales y de liderazgo la participación activa de los colaboradores y por ende en las relaciones internas y externas.

Para Wellington (1998), el Kaizen busca cambio bueno o mejoramiento continuo y gradual, eliminación del desperdicio (tiempo, dinero, materiales, esfuerzos desaprovechados), elevando la calidad (de productos, servicios, relaciones, conducta personal y desarrollo de sus colaboradores),

reduce costos de diseño, manufactura, inventario, distribución y por ende genera clientes más satisfechos.

No sobra resaltar que las bases del Kaizen inspiran motivar y cohesionan una fuerza de trabajo que persigue valores, metas comunes y produce resultados mayores que la suma de las contribuciones del valor individual. Es decir, que conllevan a que una sociedad en la que los individuos se sienten responsables de sus acciones tiene más probabilidades de trabajar constantemente y sobrevivir para difundir sus valores. Un grupo de individuos libres que comparten determinadas finalidades puede colaborar en el logro de sus objetivos comunes y aun así tener la flexibilidad necesaria para innovar y encontrar nuevas direcciones. Así una sociedad seguramente prosperaría y sobretodo, es probable que otras sociedades y grupos copen su cultura exitosa.

Por otra parte, los principios del Kaizen establecen los siguientes aspectos: concentrarse en los clientes, realizar mejora continuamente, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo; manejar los proyectos a través de equipos multifuncionales; nutrir procesos de relaciones de apoyo; desarrollar la autodisciplina; mantener informados a todos los empleados; y desarrollar a todos ellos.

También se considera relevante indicar que una persona Kaizen revela: atención al detalle un enfoque al futuro, receptividad a los consejos constructivos, disposición a asumir responsabilidad, sentimiento de orgullo por su trabajo y organización y disposición a cooperar.

Es importante señalar que la filosofía Kaizen presenta herramientas técnicas estadísticas y grupales, las cuales pueden ser aplicadas día a día. Planeación de procesos espina de pescado, análisis de Pareto, histogramas, diagramas de dispersión y listas de chequeo.

Para el autor Suárez (2007), el Kaizen es una filosofía de mejora continua e innovación incrementa al detrás de la administración por calidad total. Según Suárez (2007), el Kaizen se puede comprender como: una filosofía de gestión que genera cambios o pequeñas mejoras incrementales en el método de trabajo (o procesos de trabajo) que permite reducir despilfarros y

por consecuencia mejorar el rendimiento del trabajo, llevando a la organización a una espiral de innovación incremental.

Sus características esenciales son: gestionar o administrar con Kaizen a la organización; enfocarse a los procesos y no a los resultados; primero la calidad y luego todo lo demás; hablar con datos; el proceso siguiente es el cliente.

Dicha filosofía se hace operativa mediante la aplicación de cinco principios rectores que conllevan a generar en la organización una Mejora Continua, Innovativa, Holística e Incremental (MCIHI). Dichos principios rectores son: principio rector 1. Los elementos básicos; principio rector 2. La mejora y el mantenimiento de estándares; principio rector 3. El enfoque a los procesos; principio rector 4. El enfoque a las personas; principio rector 5. La mejora continua cotidiana. El Kaizen gestiona estos cinco rectores mediante tres aproximaciones o niveles de administración: el Kaizen orientado a la administración, el Kaizen orientado al grupo; el Kaizen orientado al individuo.

Se cita a Alvarado (2013), quien recomienda la aplicación del Kaizen a nivel gerencial público, para que generen sus propias actividades de mejoramiento y así garantizar un mayor éxito mediante el análisis externo que le permita determinar factores que influyen en la gestión pública y lograr la consecución de necesidades y expectativas de sus socios (comunidad), complementando con un análisis interno que conlleve a evaluar el desempeño de gestión pública y utilizando para ello los indicadores de eficiencia, eficacia y efectividad. También se debe establecer el plan de innovación del Kaizen de gestión pública, lo cual inclusive los siguientes aspectos: equipo directivo que dé seguimiento permanente y constante; proyección de una red de equipo virtual; definición de responsables del plan Kaizen de mejora, y establecerse una infraestructura de soporte que articule e integre las políticas públicas y gestión de personal.

Por otra parte, García (1994), señala que la conceptualización del Kaizen conlleva a procesos pequeños, sucesivos, puestos en la confianza del cliente, educación, paciencia destinados a colocar la calidad y satisfacción del cliente, mejoramiento de procesos, acciones basadas en hechos y mediante datos reales y actuales. Dentro de una cultura que se base en la confianza,

teniendo en cuenta: la eliminación de asuntos de poder, dar reconocimiento, respeto por el cliente, motivación para aprender, proceso de educación continua y permanente, involucrando a todo el talento humano, escuchar, asumir retos, compromiso y no ser imprescindible, entre otros.

Para los autores Perdomo, Rincón y Sánchez (2014), la teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones, establece los siguientes aspectos: Actualmente, el mundo de la gerencia enfrenta grandes desafíos que conllevan a la investigación de diversos tópicos que den respuestas a sus necesidades. Los enfoques gerenciales, como la Teoría Kaizen, son ejemplo de ello y la manera cómo será abordado por el investigador representa una decisión que conducirá su proceso científico. Ante este escenario, el objetivo del presente artículo es analizar la Teoría Kaizen como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones, partiendo de los postulados de Imai (1997), Suárez y Miguel (2008), Barrera (2007), Galeano (2004) y Hurtado y Toro (2007). Esta revisión documental y bibliográfica permite concluir que por ser el Kaizen un mejoramiento continuo que involucra a todos los miembros de la empresa para lograr la calidad total, se orienta bajo la corriente humanista, pues es considerada como una filosofía de vida aplicada por las personas en la familia, el trabajo y la sociedad al pretender progresar día a día. Asimismo, los paradigmas de investigación postpositivista y positivista se hacen presentes en esta teoría, al tomar la metodología cualitativa para interpretar la opinión y experiencia de los integrantes de la organización; mientras que lo cuantitativo, a través de operaciones estadísticas, permite medir y verificar los resultados del proceso.

También se toma como referencia al autor Agudelo (1998), quien señala sobre la garantía de calidad es la esencia misma del control de calidad que busca asegurar la calidad de un producto, dándole la oportunidad al cliente de comprarlo con toda confianza y satisfacción a largo plazo.

Los japoneses han logrado la confianza y satisfacción de sus clientes aplicando el principio de “calidad primero”, permitiéndole a su industria elaborar productos de gran calidad a bajo costo con alta productividad. Sus productos son de especial confiabilidad. Nos damos cuenta cómo su equipo de televisión en color, grabadoras de vídeo, cámaras, automóviles, productos de hierro y acero, son apetecidos en todo el mundo, incidiendo en menores costos, lo que hacen que las ventas se incrementen, las utilidades sean mayores y ellos tomen ventajas en los mercados de exportación.

Los japoneses no han conseguido la confianza de un día para otro. Todo lo contrario, lo han logrado a través de perseverancia y un gran esfuerzo empresarial a largo plazo, de más de diez años. Cuando se habla de control de calidad o garantía de calidad debemos considerar lo siguiente:

- a) Las organizaciones deben garantizar la calidad de un producto con base en lo que el consumidor desee.
- b) La gerencia debe dar y reconocer la importancia de la garantía de la calidad, involucrando a todos los miembros de la organización para que den de sí y alcancen la meta común.
- c) Cuando se exportan productos deben satisfacer las exigencias o deseos de los consumidores extranjeros.

### 4.3 Marco conceptual

**Aprendizaje como base del Kaizen:** una empresa de aprendizaje es aquella donde los individuos, los equipos y la empresa misma están continuamente aprendiendo y compartiendo el desarrollo, la transferencia y uso de conocimientos y habilidades para producir un mejoramiento continuo y la creación de una ventaja competitiva dinámica. Estas empresas están creando ambientes de trabajo cooperativos en los que los grupos de interés de la empresa participan en el desarrollo de metas comunes. Construir la base del gembu Kaizen se siguen iguales objetivos, al concentrarse en la construcción de un aprendizaje que involucre a todos, o sea tanto a la gerencia como a la fuerza de trabajo, con el fin de permitir el desarrollo de metas y valores comunes. Masaaki (1998).

**Calidad:** es una estrategia de gestión a través de la cual la empresa satisface las necesidades y expectativas de sus clientes, de sus empleados, de los accionistas y de toda la sociedad en general, utilizando los recursos de que dispone: personas, materiales, tecnología, sistemas productivos. Masaaki (1998).

**Círculo de calidad:** un círculo de calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad. Los círculos de calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es

transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo. Masaaki (1998).

**Control de calidad:** es la producción de un bien o servicio económico, con las garantías de calidad y satisfacción del cliente. Es decir, para definir calidad deben tenerse en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos. Agudelo (1998).

**El Kaizen en acción:** hacer posible la mejora continua y lograr de tal forma los más altos niveles en una serie de factores requirió aparte de constancia y disciplina, la puesta en marcha de cinco sistemas fundamentales: Control de calidad total / Gerencia de Calidad Total; un sistema de producción justo a tiempo; mantenimiento productivo total/ Despliegue de políticas; un sistema de sugerencias; actividades de grupos pequeños. Masaaki (1998).

**Filosofía gerencial:** relaciona principios y valores que soportan al sistema de gestión de la empresa como técnicas, herramientas y prácticas en pro de mejora de la calidad. Dean y Bowen (1994).

**Kaizen:** es una filosofía de vida, de negocios a nivel empresarial, traduce cambio, mejora o bueno; su aplicación se lleva a cabo en procesos productivos y de gestión de la calidad. Es decir, cada día es una nueva oportunidad para continuar mejorando. Izquierdo (2017).

**Mantenimiento Productivo Total:** el mantenimiento productivo total está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo durante toda la vida del mismo. El MPT involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles; motiva a las personas para el mantenimiento de la planta a través de grupos pequeños y actividades voluntarias, y comprende elementos básicos como el desarrollo de un sistema de mantenimiento, educación en el mantenimiento básico, habilidades para la solución de problemas y actividades para evitar las interrupciones. Masaaki (1998).

**Mejoramiento continuo:** es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo. Masaaki (1998).

**Mejoramiento del proceso:** todo el trabajo es el resultado de un proceso. TQC se enfoca en dicho proceso hasta comprenderlo, manejarlo y ejecutarlo. Cuando se comprende el proceso, éste se podrá mejorar continuamente. La filosofía mercantil tradicional considera la innovación como una fuente de mejoramiento del proceso. La filosofía de TQC dice que la innovación es importante; sin embargo, la acumulación de pequeñas mejoras, incrementarán nuestras ganancias. García (1994).

**Satisfacción del cliente:** en primer lugar debe estar la satisfacción del cliente. Nuestros productos y servicios deben exceder las necesidades y expectativas de nuestros clientes en todas las áreas de calidad, costos, entrega y tiempo. El objetivo es darle mayor valor al producto por el que nuestros clientes están dispuestos a pagar. García (1994).

**Sistema de sugerencias:** el sistema de sugerencias funciona como una parte integral del Kaizen orientado a individuos, y hace énfasis en los beneficios de elevar el estado de ánimo mediante la participación positiva de los empleados. Los gerentes y supervisores deben inspirar y motivar a su personal a suministrar sugerencias, sin importar lo pequeña que sean. La meta primaria de este sistema es desarrollar empleados con mentalidad Kaizen y autodisciplinados. Masaaki (1998).

## 5. Metodología

### 5.1 Enfoque de investigación

Corresponde a los enfoques cuantitativo y cualitativo. La variable cualitativa, es aquella que sólo puede medirse en función de cualidades o características, es decir, sobre ella no se construye una serie numérica definida; por ejemplo: sexo, color, raza, estilo. García (2016).

La variable cualitativa, es aquella que puede expresarse en términos numéricos precisos, como son: producción, niveles de venta, cantidad de trabajadores. García (2016).

### 5.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación que se desarrolló corresponde al descriptivo – explicativo. Su objetivo es reseñar el estado, características, factores y procedimientos presentes en fenómenos y hechos que ocurren en forma natural sin explicar las relaciones que se identifiquen. Es decir, identifica características del universo de la investigación, señala formas de conductas y del universo de la investigación, señala formas de conductas y actitudes, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba asociación entre variables de la investigación. En este tipo de investigación, el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y cómo va a lograr la precisión en esa medición (Lerma, 2016, p. 63).

La investigación descriptiva, acude a técnicas específicas para la recolección de la información tales como (observación directa, entrevista, encuestas, test de observación, cuestionarios, entre otros). En este sentido, el proyecto es descriptivo porque se puede identificar las características del problema mediante la aplicación de las anteriores técnicas o instrumentos de recolección y que para el caso específico corresponderá a los colaboradores que tienen injerencia sobre la temática abordada y de esta manera visualizar la posible solución. Méndez (2014).

### **5.3 Método de investigación**

Correspondió al método de investigación inductivo; lo cual es ante todo una forma de argumentación que conlleva a un análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, tomando como premisas verdaderas. A partir de verdades particulares, se concluyen verdades generales y permite al investigador partir de la observación de fenómenos particulares que relacionan el problema concluir proposiciones, y a su vez, premisas que expliquen fenómenos similares al analizado.

### **5.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información**

Acorde con la investigación a realizar:

Observación: el investigador observó directamente al objeto de investigación con la intención de medir sus características, es necesario tener claro que se quiere observar.

Encuestas: es un método para la obtención de información donde el entrevistado consigna en un cuestionario, las respuestas a las preguntas previamente elaboradas por el investigador.

Entrevistas: este instrumento requiere interacción entre el investigador y el entrevistado (Estructurada, semiestructurada, no estructurada).

Información documental: toda fuente de registro existente (agendas, diarios, institucionales, prensa, revistas, publicaciones científicas, libros).

### **5.5 Técnicas e instrumentos para el análisis de la información**

Establecimiento del procesamiento de los datos para ser analizados (tablas, figuras). Especifica el tratamiento que se dio a los datos: clasificar, codificar y establecer categorías precisas con ellos.

## **5.6 Población**

Corresponde a la empresa 5 Express Servicios Ltda., ubicada en la ciudad de Villavicencio, carrera 35 No. 22-38 barrio San Benito. Dedicada a la actividad económica transporte de pasajeros, carga, consultoría de gestión, alquiler y arrendamiento de vehículos automotores. Conformado por 53 personas, en su estructura organizacional.

## **5.7 Muestra**

Se llevó a cabo observación directa, aplicación de encuesta a colaboradores, entrevista a la gerencia de la empresa.

## 6. Resultados

### 6.1 Describir los principios de mejoramiento continuo y gradual del Kaizen



*Figura 2.* Principios del mejoramiento continuo y gradual del Kaizen.

Fuente: Wellington (1998).

Observaciones: Concentrarse en los clientes. La base del kaizen es un enfoque a largo plazo en las necesidades de los clientes. Según el kaizen, es esencial que todas las actividades conduzcan inexorablemente a una mayor satisfacción del cliente. El kaizen no permite términos medios: una compañía ofrece productos de calidad y una satisfacción sin igual a través de ellos, o bien no lo hace. En una compañía kaizen, es responsabilidad personal de cada cual asegurar que sus productos

satisfagan las necesidades de los clientes. Que el punto focal primordial del kaizen es la calidad del producto, pero como no existe distinción entre fabricar productos de calidad y satisfacer las necesidades de los clientes, la calidad del servicio está indisolublemente unida a la cadena de manufactura venta.

**Realizar mejoras continuamente:** En una empresa kaizen, la búsqueda de formas de perfeccionarse no se detiene una vez implementado un mejoramiento. Cada avance será incorporado al proceso de diseño/manufactura/gerencia como un estándar de desempeño nuevo y formal. Por ejemplo, un mejoramiento que reduzca el tiempo que se toma en cambiar la herramienta cortadora en un torno será registrado en un manual de operaciones no simplemente como una nueva forma de montar la máquina, sino como el estándar de tiempo contra el cual se juzgará el desempeño personal de quien opera la máquina. Sin embargo, el estándar actual sólo durará hasta cuando otro empleado o equipo idee una manera de mejorarlo.

**Reconocer abiertamente los problemas:** Todas las compañías tienen problemas. Las kaizen no son la excepción, pero el fomentar una cultura con apoyo apropiado, constructiva de no confrontación y no recriminatoria hace posible que cada equipo de trabajo ventile sus problemas. Así, estos pueden ser analizados por todos los integrantes del equipo, el departamento o la compañía, y se pueden aprovechar propuestas de solución provenientes de distintos sectores.

**Promover la apertura:** En una empresa kaizen tiende a existir una menor división o imposición de barreras funciones que en su contraparte occidental. Así mismo, las áreas de trabajo son más abiertas en Japón: solo los más altos ejecutivos tendrán oficinas individuales y rara vez se observan los símbolos usuales de rango o estatus: se favorece lo comunal; todo esto retuerza la visibilidad de liderazgo y la viabilidad de la comunicación.

**Crear equipos de trabajo:** En una empresa kaizen cada individuo pertenece a un equipo de trabajo dirigido por un líder de equipo. Igualmente, cada empleado se asociará con grupo contemporáneo (personal que entró a la compañía por la misma época, lo que confiere un mismo nivel de antigüedad a sus miembros), y con uno o más círculos de calidad

Manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales: El kaizen establece que ningún individuo ni equipo que realice una sola función poseerá necesariamente todas las habilidades ni será siempre quien proponga las mejores ideas para manejar eficientemente un proyecto, incluso si éste se relaciona con su propia disciplina. Las funciones que deberían estar representadas desde el comienzo en un equipo de proyecto multidisciplinario son aquellas directamente influenciadas por el proyecto durante su vida, habilidad para configurar un equipo interfuncional entraña, por tanto, ampliar la red hasta donde lo permita la imaginación. Por ejemplo, podría ser deseable incluir desde el principio del proyecto a representantes de los departamentos de personal, capacitación, marketing y ventas en, digamos, un equipo de ingeniería al que se le ha asignado la tarea de rediseñar el producto del próximo año. Este personal podrá entonces tomar decisiones operacionales muy bien informadas, correctamente revisadas a medida que se desarrolla el proyecto y relacionadas con sus propias responsabilidades, y podrá contribuir con ideas basadas en sus propias perspectivas

Nutrir los apropiados procesos de relaciones: Un factor esencial del kaizen es el énfasis en el proceso gerencial; las compañías kaizen están tan preocupadas e impulsadas por el logro de metas financieras como cualquier otra empresa, pero su premisa es: si los procesos son sólidos y se diseñan las relaciones de manera que se promueva la realización de los empleados, inevitablemente se producirán los resultados esperados. Este equipo se puede describir con una palabra que tiene mucho peso en la cultura japonesa: armonía. La armonía se manifiesta sobre todo en el deseo japonés de mantener una comunicación no antagónica y de evitar las confrontaciones personales.

Desarrollar la autodisciplina: La evidencia más palpable de las raíces kaizen en la cultura religiosa y social japonesa es la autodisciplina de un empleado. La filosofía kaizen exige esto no sólo porque la lealtad con el equipo de trabajo y el comportamiento autocontrolado se entienden como parte del orden natural, sino también porque el respeto por uno mismo y por la compañía indica fuerza interna, integridad y capacidad para trabajar en armonía con colegas y clientes.

Mantener informados a todos los empleados: El kaizen requiere que todo el personal esté muy bien informado sobre su compañía, tanto en la inducción (que en las compañías japonesas es

un proceso crucialmente importante, formal, estructurado, global y prolongado) como durante el tiempo en que estén empleados; la idea es que la actitud y el comportamiento correctos dependan de un entendimiento y la aceptación cabales de la misión, la cultura, los valores, los planes y las prácticas de la compañía.

Desarrollar a todos los empleados: El desarrollar a los empleados les brinda las habilidades y oportunidades necesarias para aplicar la información suministrada. Mediante entrenamiento multifuncional, estímulo, responsabilidad en la toma de decisiones, acceso a fuentes de datos y presupuestos, retroalimentación y recompensa, los empleados kaizen están dotados del poder requerido para influir materialmente tanto en sus propios asuntos como en los de la empresa.

### 6.1.1 Encuesta a colaboradores.

Encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa 5 Express Servicios Ltda., con la finalidad de conocer e identificar la atención del servicio al cliente, bajo los lineamientos de la teoría Kaizen.

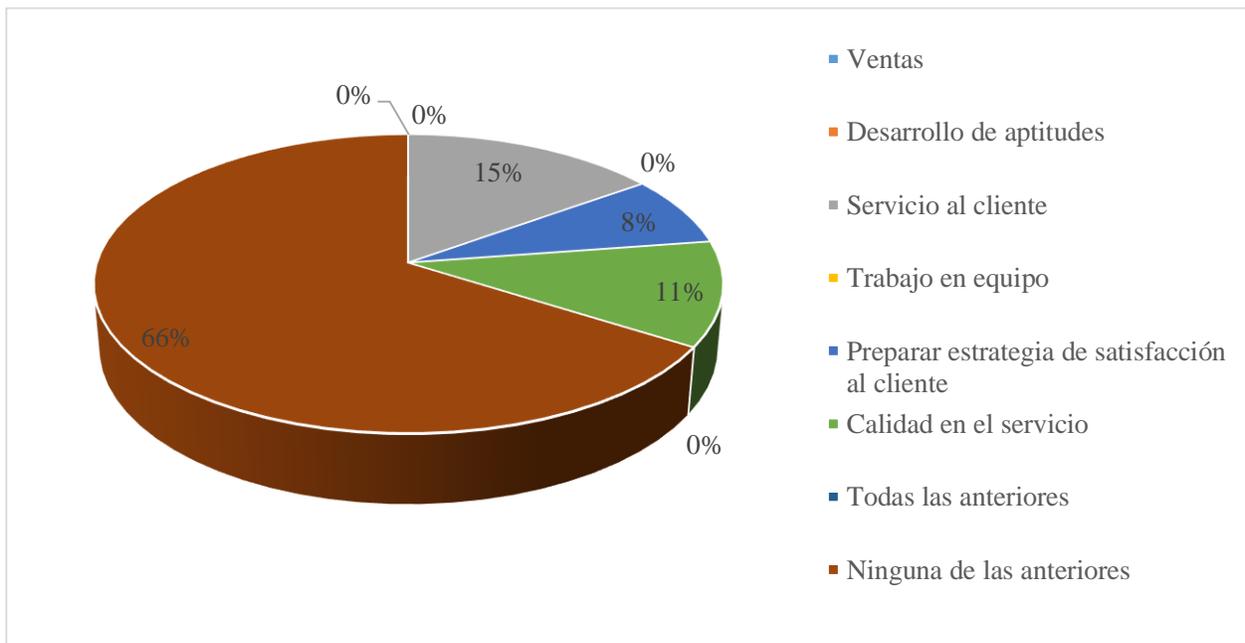
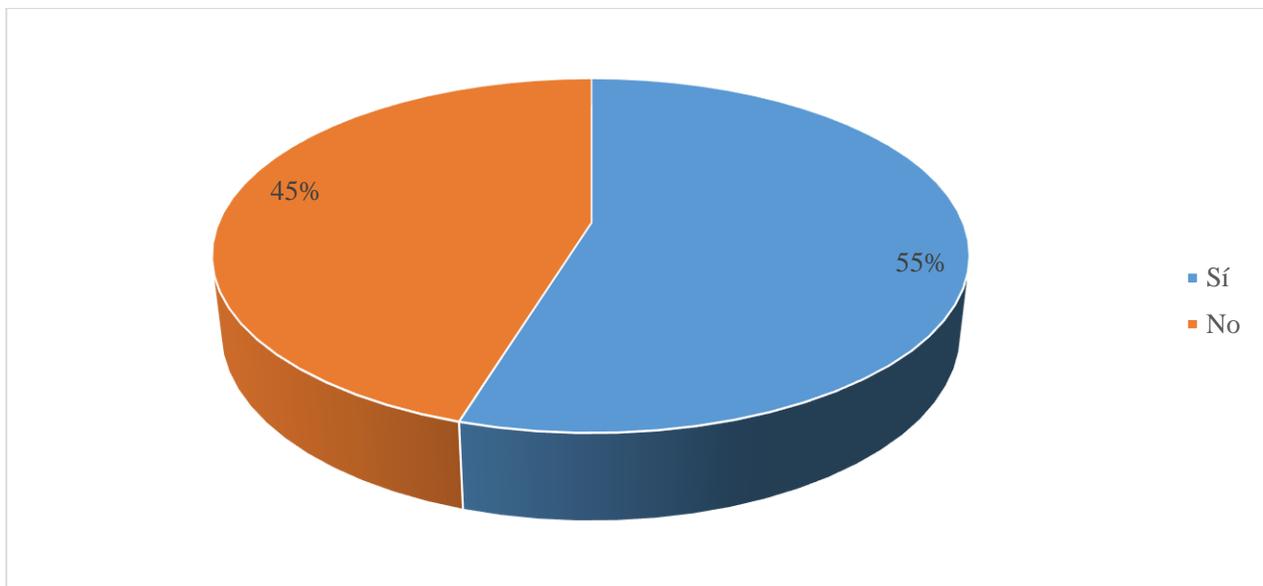


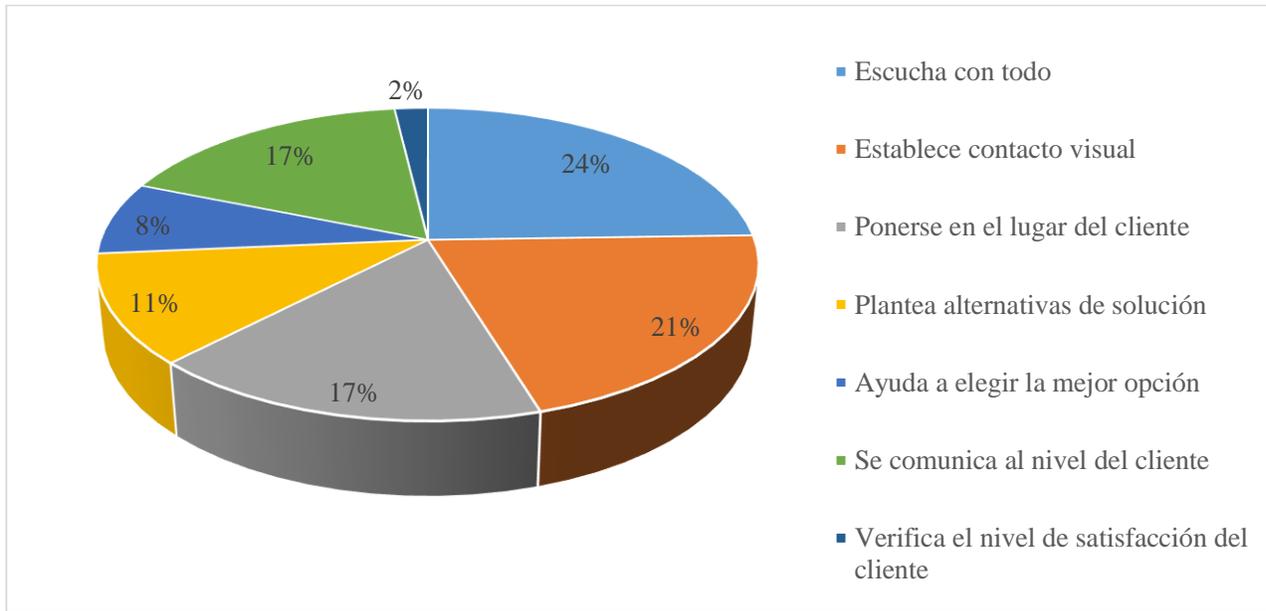
Figura 3. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?  
Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas? Los encuestados manifiestan: servicio al cliente, el 15%; preparar estrategia de satisfacción al cliente, el 8%; calidad en el servicio, el 11%; ninguna de las anteriores, el 66%. Significa que la empresa requiere de presupuestación, programación, capacitación y desarrollo en variables concernientes en servicio al cliente, trabajo en equipo, desarrollo de actitudes, ventas, satisfacción al cliente, calidad del servicio, de tal manera que logre una mayor supervivencia, rentabilidad y crecimiento empresarial. Es decir, que el talento humano que la integra posea actitudes, habilidades, destrezas y valores.



*Figura 4.* ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?  
Fuente: el estudio (2018).

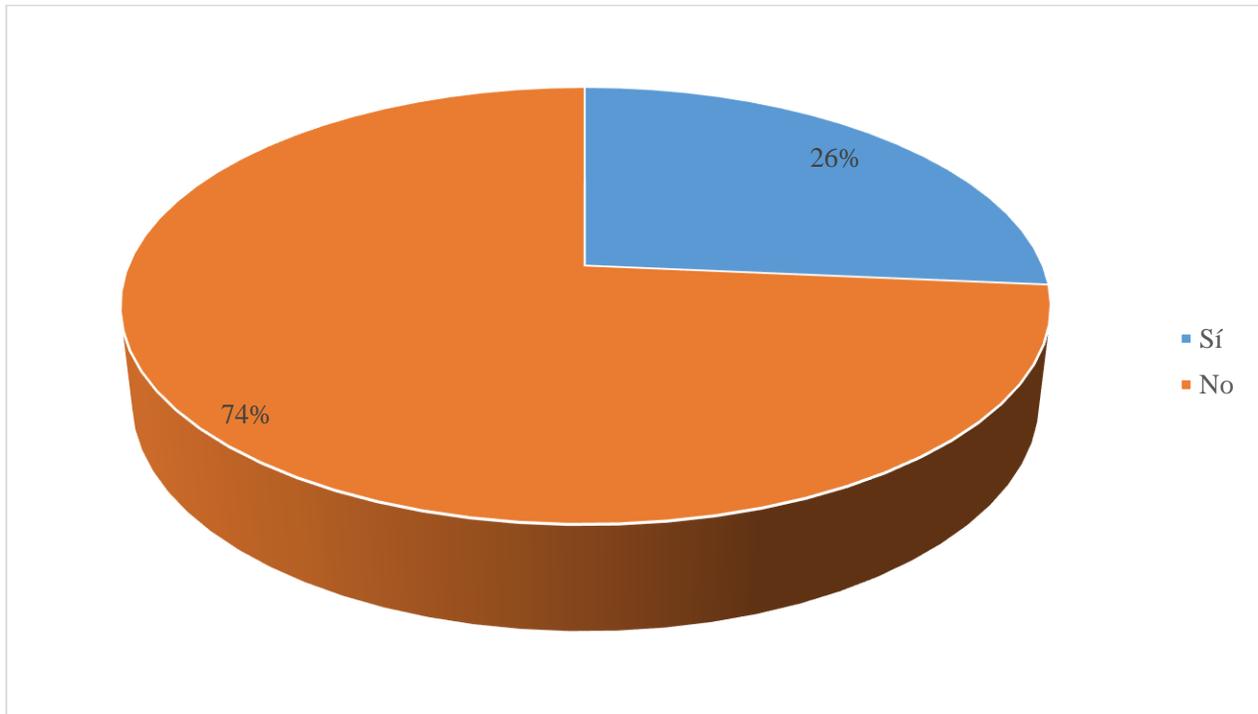
En relación a la pregunta ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes? los encuestados manifiestan: sí, el 55%; no, el 45%. Este aspecto es relevante si se tiene en cuenta que las peticiones, quejas y reclamos deben ser hábiles y oportunas en un tiempo de máximo 72 horas; logrando con ello ganar confianza, potencializar clientes y que estos a su vez mediante el voz a voz, se adquieran nuevos clientes.



*Figura 5. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?*

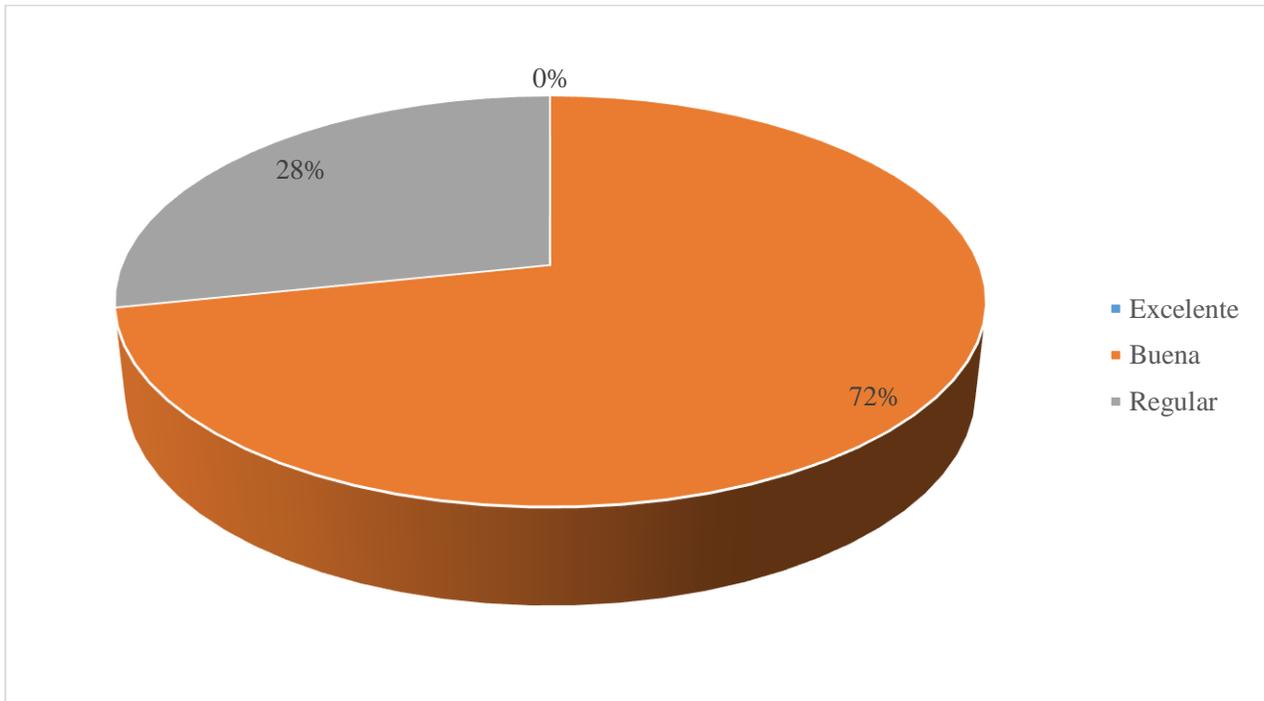
Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente? Los encuestados manifiestan: escucha con todo, el 24%; establece contacto visual, el 21%; ponerse en el lugar del cliente, el 17%; plantea alternativas de solución, el 11% ayuda a elegir la mejor opción, el 8%; se comunica al nivel del cliente, el 17%; verifica el nivel de satisfacción del cliente, el 2%. Lograr escuchar al cliente con atención, establecer contacto visual, colocarse en el lugar del mismo, plantear alternativas de soluciones, comunicarse al nivel del cliente y por ende verificar el nivel de satisfacción de ellos; se convierte en estrategia efectiva en la relación empresa cliente. Es decir, el servicio debe ser de apoyo, con una actitud positiva; buscando siempre cumplir con los espectáculos y necesidades que demanda el cliente.



*Figura 6.* ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?  
Fuente: el estudio (2018).

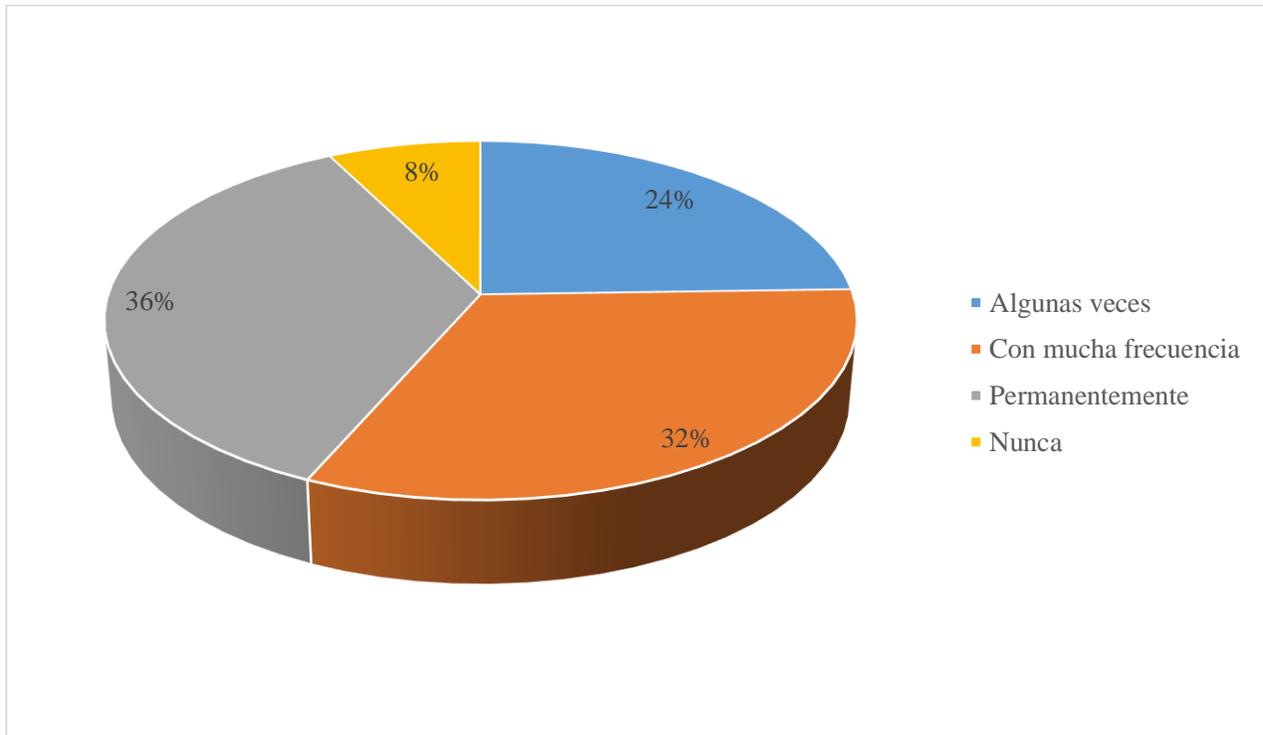
Teniendo en cuenta la pregunta ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente? Los encuestados manifiestan: sí, el 26%; no, el 74%. La empresa 5 Express Servicios Ltda., tiene la oportunidad con el presente trabajo de establecer estrategias para garantizar la satisfacción del cliente y contrastar la competencia. En este orden de ideas, el servicio depende directamente de todo el talento humano que integra la organización. De ahí, que no puede ser almacenado, sino separado hay demanda, se pierde la oportunidad de prestar un excelente servicio; y por otra parte se debe tener en cuenta que la parte se debe tener en cuenta que la misión de la empresa es aumentar su rentabilidad.



*Figura 7.* ¿Cómo es la relación con sus clientes?

Fuente: el estudio (2018).

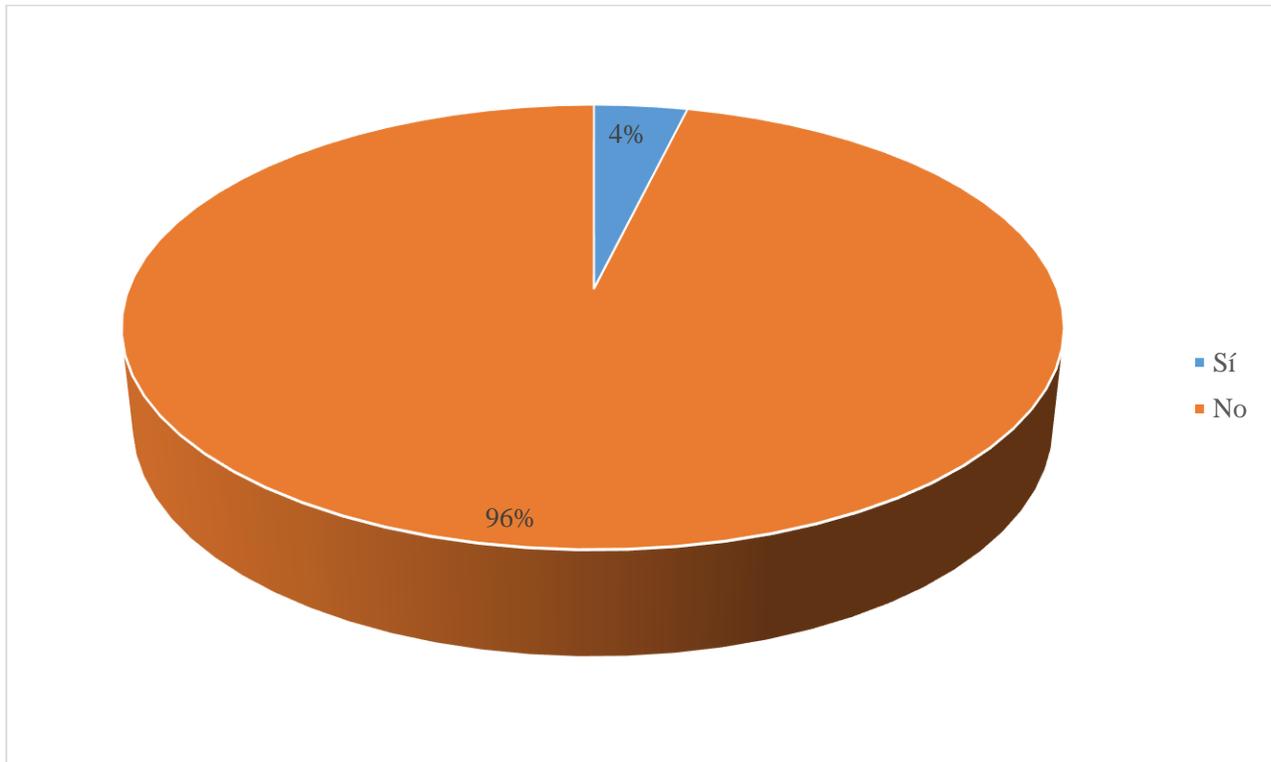
Con respecto a la pregunta ¿Cómo es la relación con sus clientes? los encuestados manifiestan: buena, el 72%; regular, el 28%. En este aspecto la relación con el cliente debe ser prioridad, si se tiene en cuenta que la empresa sin clientes desaparece. Así mismo, se deben establecer momentos de verdad, para mantener un servicio integral que quiere confianza, empatía, comunicación efectiva, sinergia organizacional y por ende servicio al cliente como estrategia de mejoramiento y calidad; al igual que satisfacción, cumplimiento de necesidades y una actitud mental positiva.



*Figura 8.* ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

Fuente: el estudio (2018).

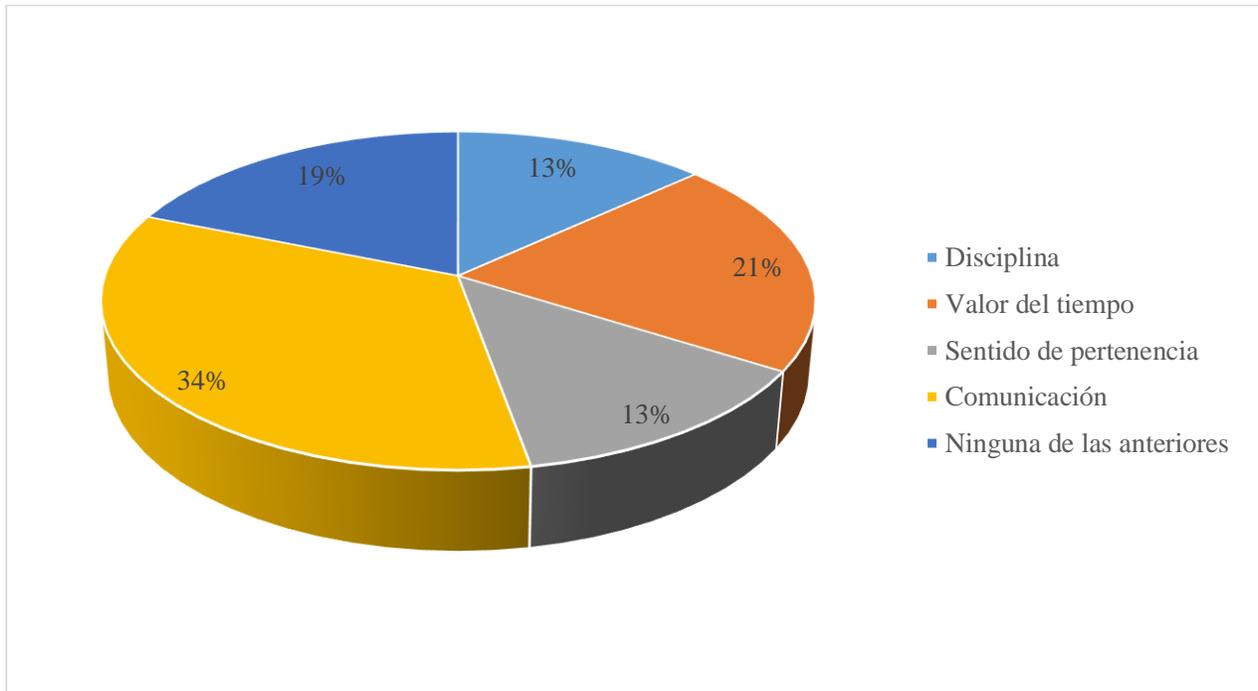
De acuerdo a la pregunta ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio? Los encuestados manifiestan: algunas veces, el 24%; con mucha frecuencia, el 32%; permanentemente, el 36%; nunca, el 8%. Los requisitos para ser competitivos en el mercado, establecer un mayor posicionamiento, mostrar habilidades gerenciales y una cultura de servicio, permitirá mayor rendimiento, ventas, nuevos servicios, satisfacción general, motivación, recomendaciones y recompensa de servicios a partir de la relación empresa – colaboradores y cliente. Es por ello, que la cultura del servicio al cliente debe cumplir con valores, filosofía y comportamiento que lleve inmerso un modelo de servicio reconociendo al cliente, servicios orientados al mismo, personal con el perfil indicado y por ende la calidad del servicio. Aspectos todos estos que le permitirán imagen y prestigio y a la vez herramientas prácticas y técnicas, que establecerán índices de satisfacción en la organización, empleados y clientes.



*Figura 9.* ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada Kaizen?

Fuente: el estudio (2018).

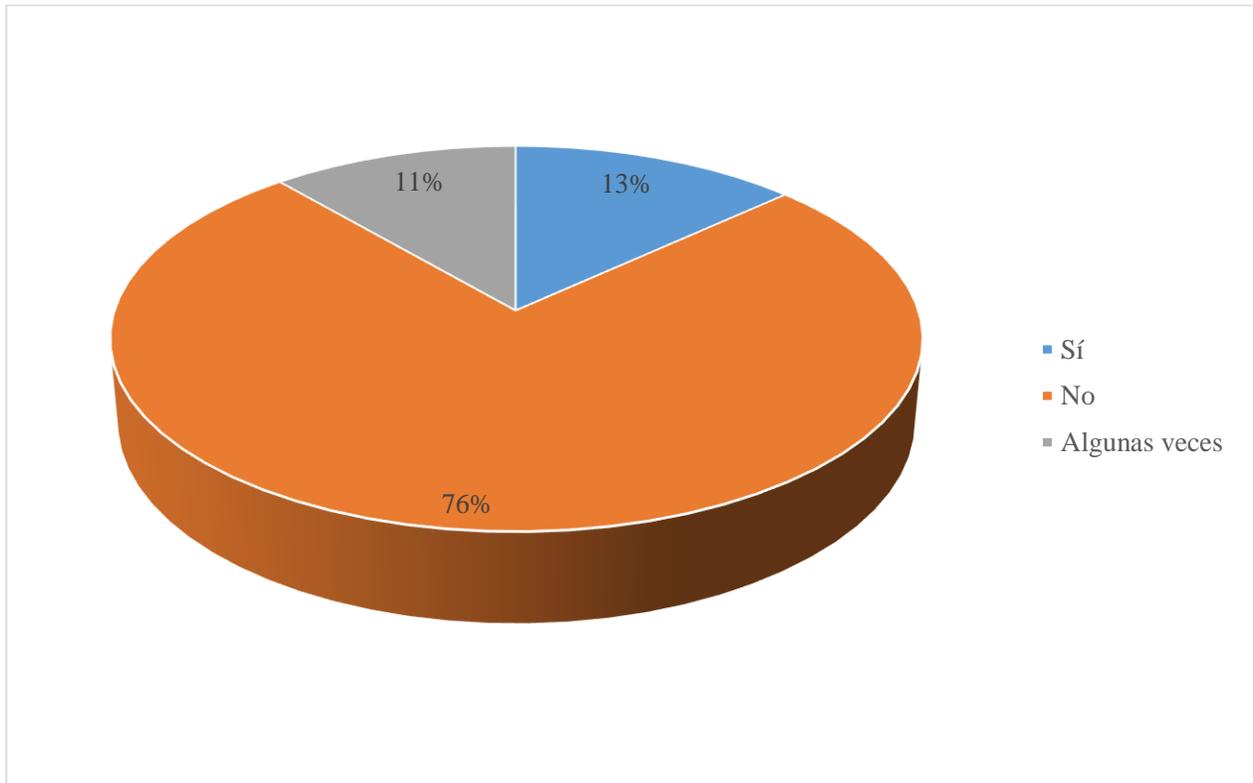
Teniendo en cuenta la pregunta ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada Kaizen? Los encuestados manifiestan: sí, el 4%; no, el 96%. Es importante indicar que la teoría Kaizen conlleva a brindar un servicio integral al cliente y su vez, es una forma de tener el futuro más cerca, inventar el mañana que se desea para la empresa. Por ello, se tiene que construir un puente que ayude a cerrar la brecha entre la teoría y la práctica, tendiente al mejoramiento continuo, con base en la motivación y creación de una fuerza laboral con conocimiento, sobre el servicio que puede representar la teoría Kaizen en términos de solidez, sostenibilidad y éxito de una estrategia de servicio.



*Figura 10.* ¿Teniendo en cuenta que el kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la empresa administra con enfoque al servicio?

Fuente: el estudio (2018).

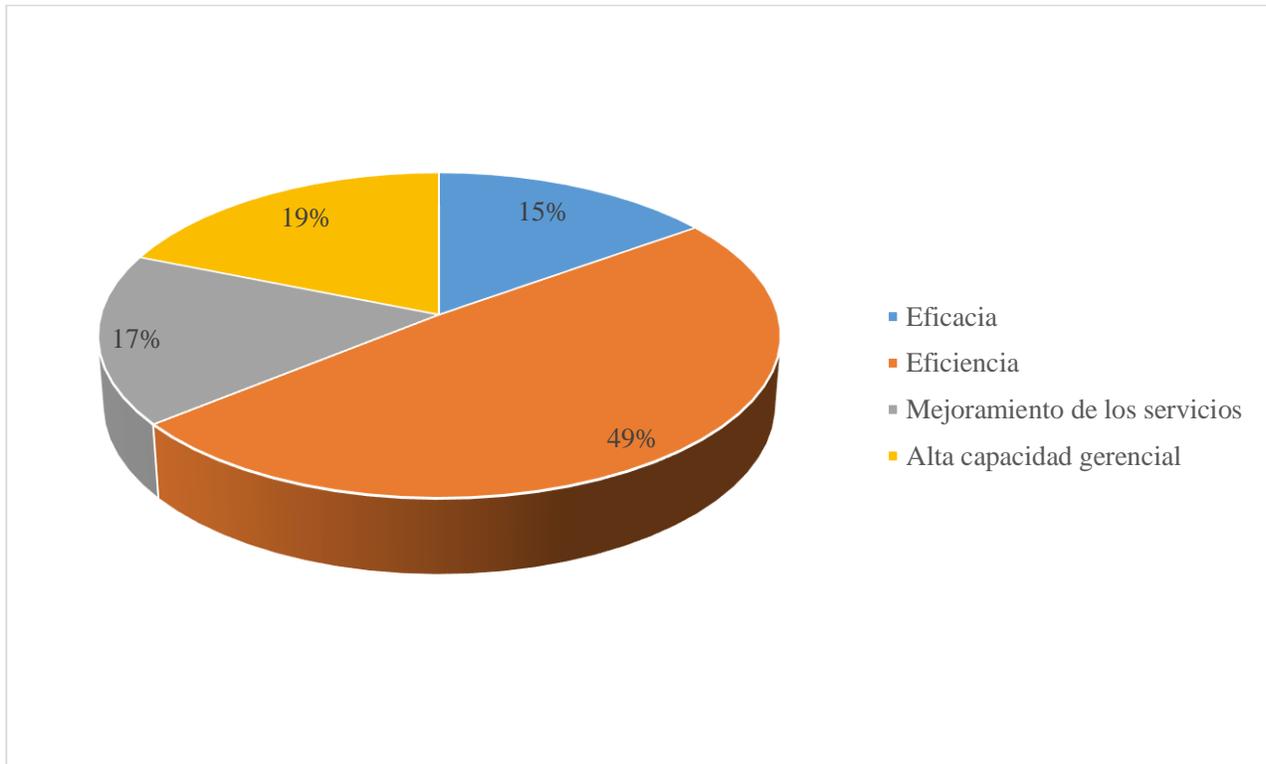
Dada la pregunta ¿Teniendo en cuenta que el kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la empresa administra con enfoque al servicio? Los encuestados manifiestan: disciplina, el 13%; valor del tiempo, el 21%; sentido de pertenencia, el 13%; comunicación, el 34%; ninguna de las anteriores, el 19%. Las variables de disciplina, valor del tiempo, sentido de pertenencia, comunicación, son aspectos claves en el desarrollo del poderoso y funcional programa de servicio al cliente. De ahí, que más que una técnica, el servicio es una actitud, la suma de las actitudes del colaborador, determinar desde luego su personalidad y ésta es la manifestación exterior del ser interior. Por tanto, en la medida de la riqueza del ser interior está la medida de la capacidad para atender y servir bien a los demás. Cabe señalar que el cliente es toda persona cuya necesidad puede ser satisfecha por la oferta de servicios, cómo reto para enfrentar la competencia. Así mismo, para prestar un buen servicio y administrar con enfoque al proceso, basta con recordar cuándo somos clientes y entonces brindarles a estos, aquellas cosas que nos agrada tanto recibir. Al mismo tiempo, evitar aquellas cosas que desagradan por parte de quienes prestan mal servicio.



*Figura 11.* ¿Cree usted que en la empresa existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

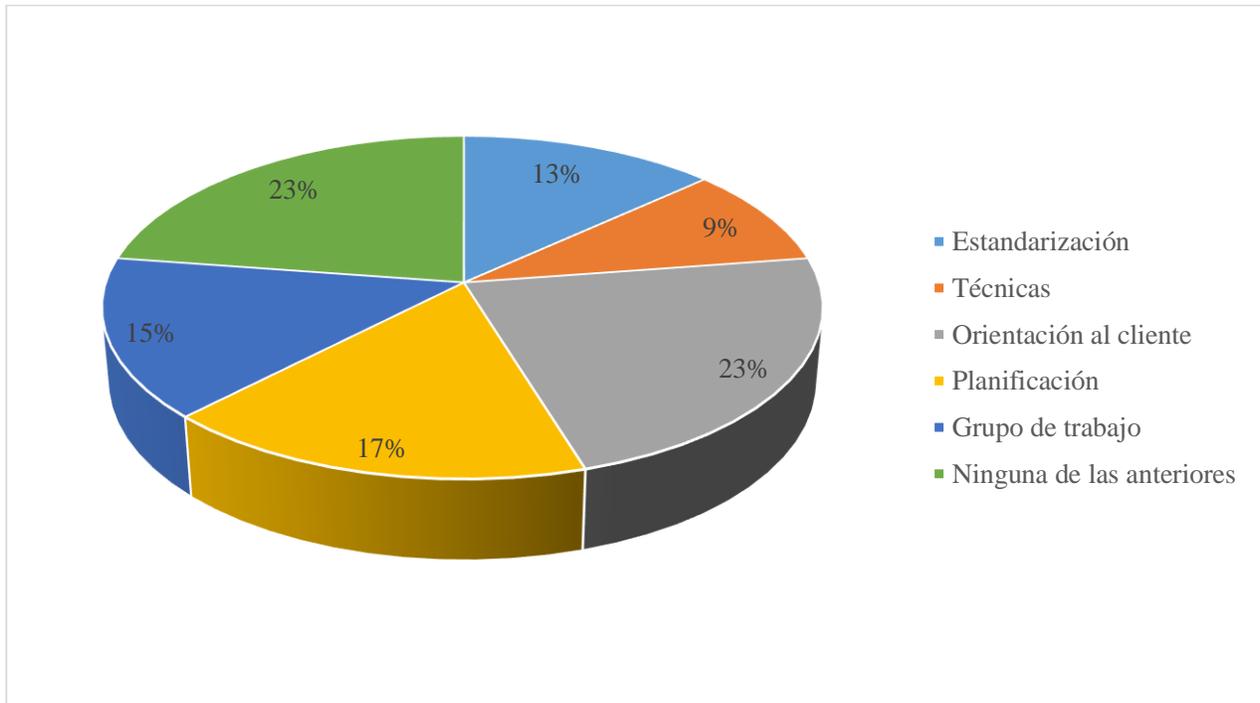
Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que en la empresa existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo? Los encuestados manifiestan: sí, el 13%; no, el 76%; algunas veces, el 11%. El factor calidad juega un papel de relevancia, si se tiene en cuenta que la filosofía de los clientes satisfechos hacen necesario una profunda calidad humana. Por tanto, para prestar excelente atención y servicio a los clientes es preciso un profundo sentido de la calidad, y esta es cuestión de virtudes humanas. Por eso, la calidad no es tanto un proceso empresarial, la calidad comienza en la formación del talento humano. De ahí, que consiste en darle al cliente exactamente lo que el él quiere. Ni más, ni menos. La calidad existe cuando todo el talento humano de la empresa trabaje para el cliente. Es decir, cuando todos saben por qué y para qué trabajan. En la carrera de la calidad no hay una meta final, el mejoramiento debe ser continuo. Es decir, la calidad es realmente una función de actuar y por lo tanto requiere el serio compromiso de todos.



*Figura 12.* ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en la empresa?  
Fuente: el estudio (2018).

De acuerdo a la pregunta ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en la empresa? Los encuestados manifiestan: eficacia, el 15%; eficiencia, el 49%, mejoramiento de los servicios, el 17%; alta capacidad gerencial, el 19%. Establecer criterios e indicadores de calidad se convierte en una ventaja competitiva y estratégica para la organización, ya que permite procesos estratégicos, rentabilidad, crecimiento y por ende servicios a los clientes, y al mercado; mediante la satisfacción, flexibilidad, productividad, eficiencia, tanto interna como externa. Es decir, los criterios de calidad contribuyen a mejorar la efectividad y eficacia del servicio; gestión de la estrategia y el cambio, y por ende servicio al cliente y al mercado; así mismo, los indicadores estratégicos del negocio, de equipos, trabajo, planes de acción, pertinencia, precisión, oportunidad y confiabilidad.



*Figura 13.* ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la empresa?  
Fuente: el estudio (2018).

Teniendo en cuenta la pregunta ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la empresa? Los encuestados manifiestan: estandarización, el 13%; técnicas, el 9%; orientación al cliente, el 23%; planificación, el 17%; grupo de trabajo, el 15%; ninguna de las anteriores, el 23%. Es importante señalar que los principios Kaizen enunciados en la pregunta, se convierten en una forma de pensar y de competencia. Por ello, la empresa debe implementarlos y ejecutarlos; lo cual suministra pautas a los individuos y equipos que conforman la organización y ayuda a canalizar los esfuerzos hacia el cumplimiento del objetivo global que genera utilidades mediante mejoramiento del servicio y de procesos diseñados para aumentar la satisfacción del cliente. Por ello, el mejoramiento en la empresa 5 Express Servicios Ltda., mediante el Kaizen le compete a todo el talento humano que la integra.

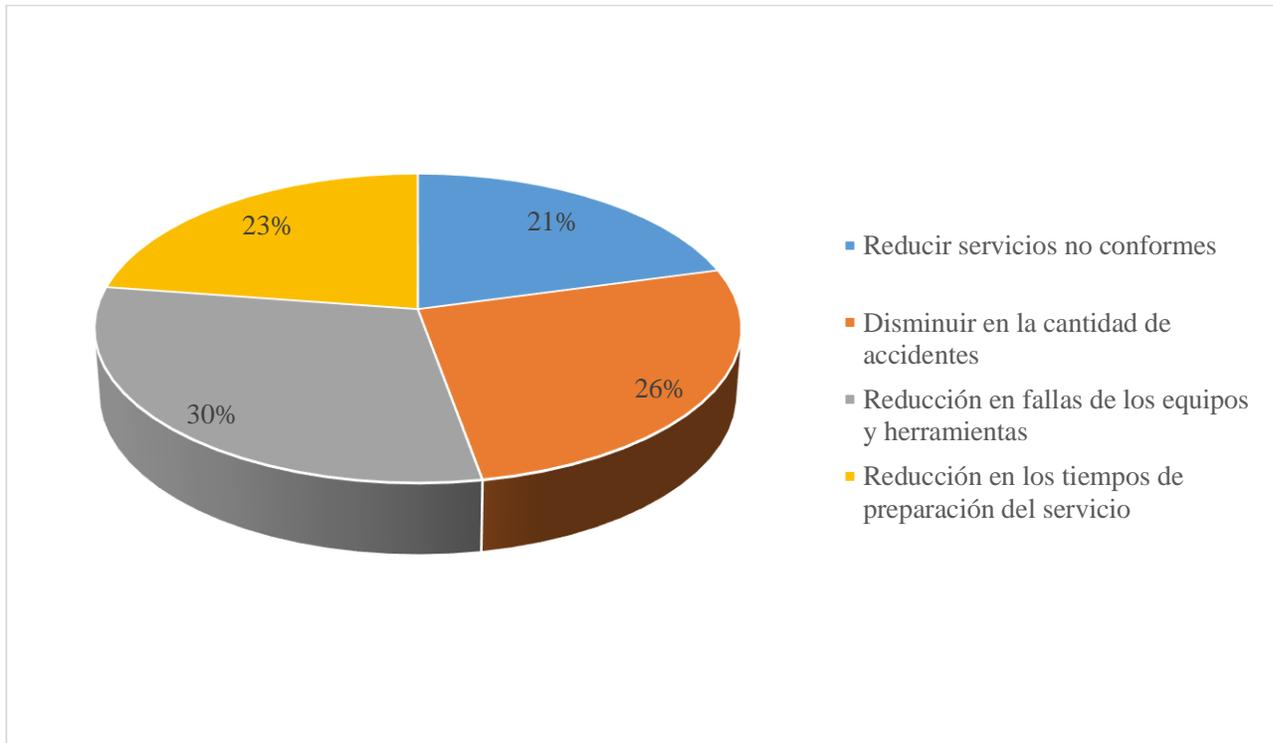


Figura 14. ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la empresa 5 Express Servicios Ltda.?

Fuente: el estudio (2018).

Dada la pregunta ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la empresa 5 Express Servicios Ltda.? Los encuestados manifiestan: reducir servicios no conformes, el 21%; disminuir en la cantidad de accidentes, el 26%; reducción en fallas de los equipos y herramientas, el 30%; reducción en los tiempos de preparación del servicio, el 23%. Es a través de las ventajas del Kaizen que se logrará inspirar, motivar y cohesionar una fuerza de trabajo que persiga valores y metas comunes produciendo desde luego resultados mayores que la suma de las contribuciones individuales de sus colaboradores. Entonces el Kaizen proporciona como concentrarse en el cliente, mejoras continuas, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear ambientes de trabajo, manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir los apropiados procesos de relaciones desarrollar la autodisciplina mantener informado a todo el talento humano y darle la oportunidad de capacitación y desarrollo.

### 6.1.2 Entrevista al subgerente de 5 Express Ltda.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Objetivo: entrevista dirigida a la Subgerente de la empresa 5 Express Servicios Ltda., con la finalidad de conocer e identificar las estrategias que se vienen aplicando orientadas al servicio al cliente.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la teoría Kaizen?

He leído poco, pero con dicho trabajo podrá reforzar los procesos y enfocarnos en el mejoramiento continuo de nuestra empresa.

2. ¿La empresa tiene un plan establecido para la prestación del servicio al cliente?

No, el servicio al cliente se lleva a cabo día a día, acorde con las necesidades del cliente

3. ¿Qué valor se da para satisfacer las necesidades del cliente?

Se inculca a los colaboradores el buen trato, la seguridad y confianza para con los clientes.

4. ¿Cómo promueve y estimula usted la motivación y sentido de pertenencia de sus colaboradores?

Se hacen charlas informales hacia la motivación que permita su satisfacción y a si mismo la del cliente.

5. ¿Cree usted que la teoría Kaizen contribuye en el mejoramiento continuo de la empresa?

Si, teniendo en cuenta su filosofía, principios, instrumentos, motivación, investigación del mercado, contribuirá significativamente al mejoramiento continuo.

Gracias por su colaboración

## 6.2 Identificar los atributos que genera la aplicación de la filosofía Kaizen



Fuente: Wellington (1998).

Observaciones: Un líder de equipo kaizen podría ser un supervisor o un gerente, pero su papel difiere totalmente del que desempeña un gerente o supervisor occidental tradicional. Un líder de equipo kaizen será ante todo un tutor, un comunicador, un entrenador, un motivador y un recurso que su equipo podrá utilizar para interceder ante la gerencia sénior en su nombre: por ejemplo, conseguir fondos para poner a prueba un mejoramiento. El líder del equipo se interesará primordialmente en cómo trabaja su equipo, más que en que produce: recuerde, uno de los principios kaizen es realizar bien el proceso administrativo, con lo cual los resultados deseados se producirán natural e inevitablemente.

La descripción típica del cargo de un líder de equipo refleja este estilo de gerencia orientado al proceso. El factor más importante en la descripción del cargo de un líder será su responsabilidad por las relaciones humanas, lo cual requiere un conocimiento de sí mismo y de la naturaleza humana, además de habilidades de liderazgo, motivación, reconciliación, comunicación, coordinación de reuniones y entrenamiento. Una de las principales responsabilidades del líder de equipo es lograr un equilibrio constructivo entre la identidad y las demandas del equipo, y la individualidad y las necesidades de sus miembros. Un equipo continuará existiendo sólo mientras comparta:

- a) Valores compatibles.
- b) Las mismas visión, misión y metas
- c) Respeto mutuo, confianza y lealtad
- d) Sus conocimientos y habilidades
- e) Propiedad colectiva
- f) Creencia en la fuerza que le confiere cualquier diversidad interna de carácter y preferencia sólo mientras el líder conserve el respeto del equipo.

En segundo lugar, en la descripción del cargo estará la responsabilidad del líder en lo concerniente a calidad, mejoramientos y productividad; sin embargo, éstos se expresarán más en términos de su responsabilidad en cuanto a estimular al equipo para que consiga resultados cuantitativos y estándares cualitativos, que en cuotas de producción personales. En otras palabras,

un líder de equipo kaizen concentra su atención directamente en la gente e indirectamente en los resultados: en general, todo lo contrario de lo que ocurre en un cargo de supervisor.

El grado real hasta el cual pueden contribuir positivamente los individuos y los equipos suele subvalorarse incluso suprimirse en las empresas. Las organizaciones más emancipadas han entendido esto desde hace mucho tiempo, y por tanto han creado un entorno dinámico de autonomía de equipo considerable, con base en una educación de transformación personal amplia y profunda.

El kaizen es difícil subestimar la importancia de las reuniones de equipo, a las cuales es preciso encontrarles tiempo y espacio. Sin embargo, es probable que una reunión de equipo kaizen sea muy distinta de la de una compañía occidental: en el peor de los casos, éstas últimas pueden ser largas, enredadas, no del todo participativas, convocadas en entornos inadecuados y, a la postre, carentes de sentido.

Las reuniones kaizen de equipo son una parte inseparable del proceso de trabajo. Por tanto, son plenamente justificables desde el punto de vista financiero. Promueven activamente la identidad del equipo (para los miembros y para otros), ayudan a programar y asignar recursos de equipo, por ejemplo, al comienzo de un turno, y suministran un foro necesario en el que pueden examinarse y compartirse los estándares o problemas de producción, las necesidades individuales, las lecciones que se han aprendido, las sugerencias de mejoramiento o la información sobre la empresa.

Son un vehículo para ver al líder de equipo ejerciendo sus habilidades de comunicación e interacción, y mediante el cual se puede juzgar la habilidad para lograr una participación plena en un proceso consultivo y consensual: ¡las reuniones de equipo kaizen definitivamente son de doble vía! Para proseguir con la analogía, los equipos son los ladrillos de la base de la estructura corporativa, las reuniones de equipo son el cemento que une el trabajo en un todo cohesivo y homogéneo. Por lo general, las reuniones de equipo serán breves y se concentrarán en sólo uno o dos objetivos específicos: es usual que se celebre una reunión de media hora al comienzo de un turno o durante un cambio, así como una reunión semanal de una hora para discutir, por ejemplo, sugerencias de mejoramiento, desempeño o desarrollo personal. Podrían ser necesarias reuniones

más Largas o más frecuentes hacia el inicio o el final de un proyecto; pero en todo caso, las reuniones no son vistas como una interrupción del trabajo cotidiano: son una parte cotidiana y necesaria del trabajo con base en equipos, y por ello en las compañías kaizen no son nada extrañas.

El lugar en el que se realiza una reunión de equipo puede influir significativamente en la calidad de sus resultados. Por tanto, en las compañías kaizen los lugares pueden ser más que simples oficinas desocupadas: en su color, iluminación e instalaciones no sólo apoyan los objetivos de trabajo de las reuniones, sino que promueven la armonía, la reflexión y la creatividad. Si bien el enfoque kaizen se concentra tradicionalmente en la importancia de los equipos y del trabajo en equipo, el kaizen adaptado para Occidente busca fusionar los aspectos positivos del individualismo con las ventajas del trabajo equipo. Aunque es vital no asfixiar la creatividad mediante la imposición de estándares rígidos, la siguiente descripción de la persona kaizen puede ayudar a concentrar la atención en los atributos de comportamiento que resultan particularmente útiles para poner en práctica esta filosofía. Una persona kaizen revela:

- a) Atención al detalle
- b) Enfoque hacia el futuro
- c) Receptividad a los consejos constructivos
- d) Disposición a asumir responsabilidad
- e) Sentimiento de orgullo por su trabajo y su organización
- f) Disposición a cooperar.
- g) En las compañías occidentales, el kaizen debe ser fusionado con teorías gerenciales occidentales, a fin de crear un entorno de trabajo aceptado y apoyado por los empleados.
- h) El kaizen no depende de grupos especializados (como puede ser el caso de la Gerencia de Calidad Total, sino de cada empleado individualmente.
- i) Los líderes de equipo kaizen son designados por sus habilidades para motivar, comunicar y entrenar.
- j) Los equipos son los bloques de construcción esenciales de la estructura corporativa en las empresas kaizen.
- k) Las reuniones de equipo son breves, enfocadas, participativas y constituyen una parte vital del proceso gerencial de doble vía.

### 6.3 Diseñar la implementación de la filosofía Kaizen en la empresa 5 Express Servicios Ltda.

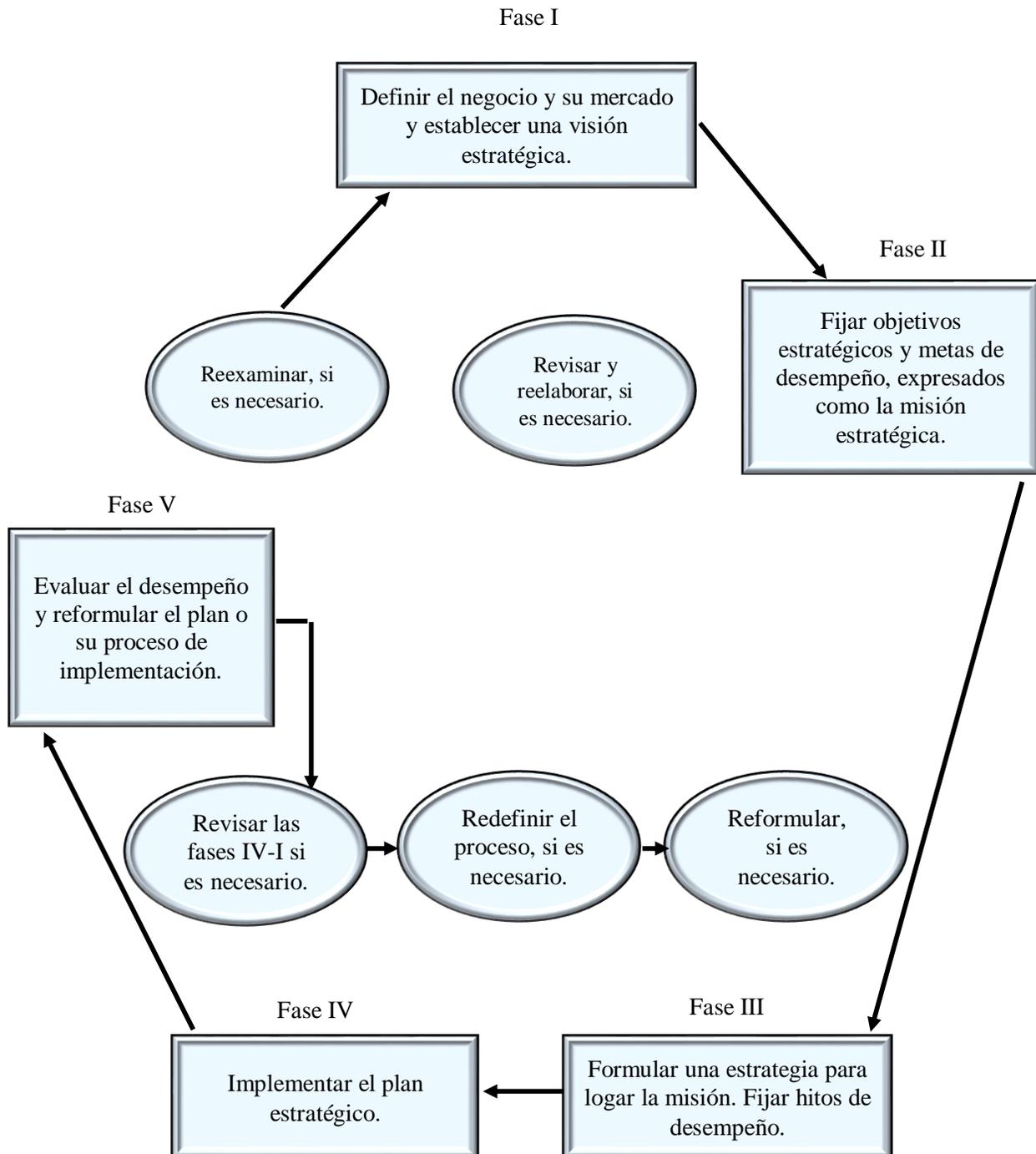


Figura 15. Implementación filosofía Kaizen.

Fuente: Wellington (1998).

Observaciones: Una estrategia es una descripción sobre cómo piensa alcanzar una compañía sus objetivos y metas formales. Traduce la visión en acciones y a través de un proceso de planeación y análisis regulares, determina cómo se van a utilizar los recursos de la organización para obtener y mantener una ventaja competitiva y producir beneficios para todos los involucrados.

La ventaja competitiva se puede lograr ya sea buscando un proyecto estratégico globalmente más barato, en donde las mayores utilidades se deriven de precios más bajos para el mismo producto o un proyecto globalmente mejor, en donde las utilidades altas se deriven de un mayor valor agregado al producto o servicio (asumiendo que el valor adicional atrae a más clientes). En cualquiera de estos casos, una mayor eficiencia y una mayor innovación son soportes necesarios, al igual que el objetivo de marketing de convencer a los clientes de que sus necesidades quedarán mejor satisfechas con los productos de una determinada compañía que con los de sus competidores.

No obstante, para que sea sostenible a largo plazo, la ventaja competitiva debe basarse en unas fortalezas únicas, no negociables y no imitables puede ser necesario construir barreras protectoras en torno a la empresa y su(s) productos, para eludir la imitación y el desgaste, por ejemplo, mediante lo siguiente: 1 asegurarse de que exista un buen ajuste organizacional entre la compañía y su entorno; 2 crear una cultura corporativa de respuesta al mercado, y 3 forjar relaciones sólidas entre clientes y proveedores (asociaciones estratégicas) que puedan ayudar a controlar el acceso a los canales de suministro y distribución.

Esto propicia un mejor alineamiento entre la calidad del producto, el servicio al cliente y la cultura corporativa, y concentra su punto focal a través del lente de actividad de marketing (interna y externa) en:

- a) Retención de clientes
- b) Contacto continuo con los clientes
- c) Beneficios del producto
- d) Énfasis en servicio
- e) Satisfacción de las expectativas de los clientes

El producto del marketing de relaciones es una pasión por los clientes. Esto, desde luego, debe ser más que simples palabras (como subrayé anteriormente, cuando me referí al vacío de muchos estatutos de cliente y promesas de servicio); los factores de éxito claves que darán sustancia profundidad a esa pasión incluyen, por ejemplo:

- a) Absoluta claridad sobre lo que la compañía es, qué es lo que vende y a quien le vende.
- b) Consagración absoluta a la calidad y a un verdadero servicio al cliente.
- c) Liderazgo inspirado y visible.
- d) Escuchar, medir y responder las necesidades y las expectativas de los clientes.
- e) Estimular al personal de primera línea.
- f) Instruir, informar motivar y desarrollar autonomía en todo el personal.
- g) Diseñar e implementar procesos y sistemas capaces de operar eficazmente.
- h) Administrar los procesos productivamente.

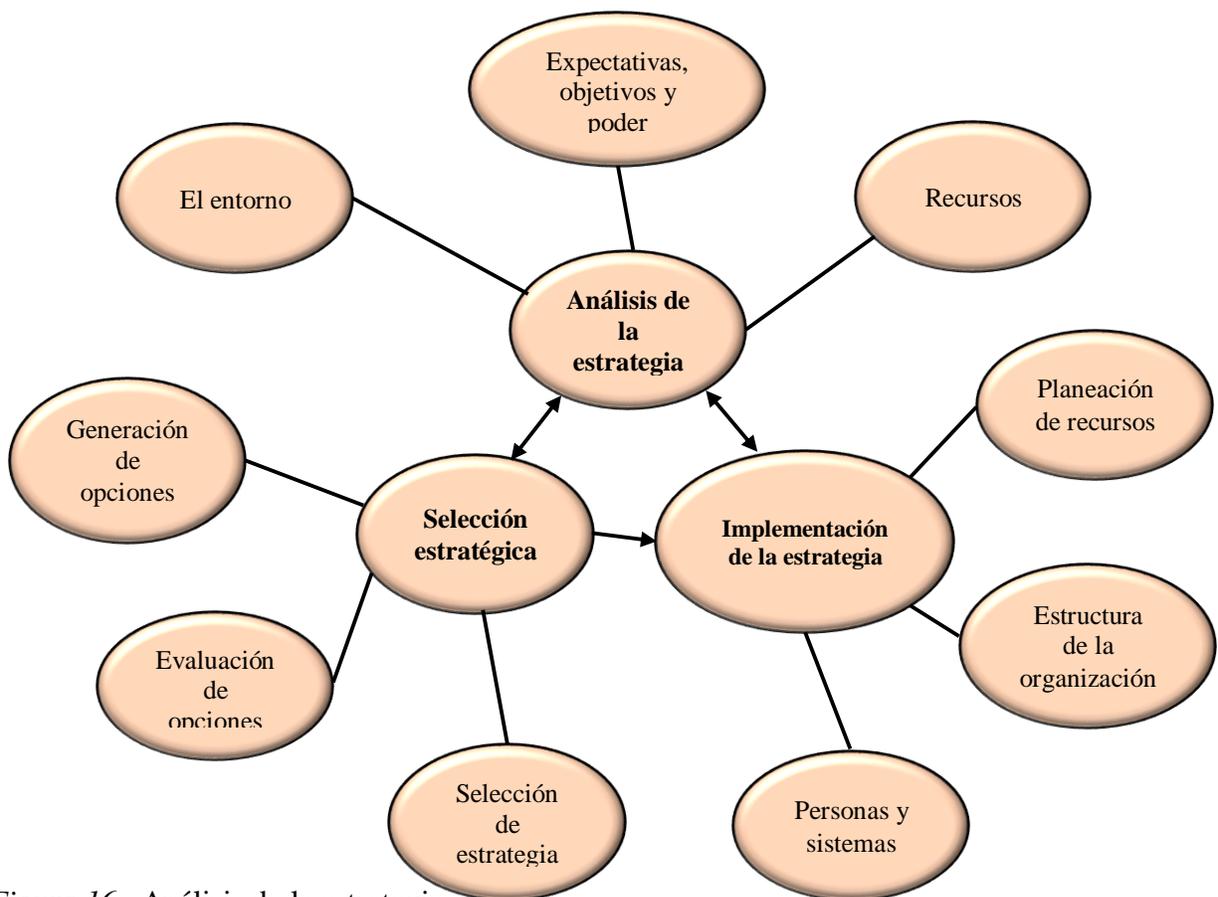


Figura 16. Análisis de la estrategia.  
 Fuente: Wellington (1998).

---

Observaciones: A lo largo de estas fases, el equipo ejecutivo, los gerentes senior y los líderes de personal de una compañía tienen la responsabilidad de:

- a) Mantener como punto focal la visión, la misión y la estrategia, a fin de evitar desviaciones estratégicas.
- b) Reforzar valores estratégicos mediante su conducta personal.
- c) Promover internamente en la compañía los objetivos y las metas.
- d) Facilitar cualquier cambio de comportamiento que se requiera.
- e) Promover los beneficios de cualquier cambio de paradigma.

## 7. Conclusiones

Acorde con los objetivos propuestos, se destacan las siguientes conclusiones:

Se describen los principios de mejoramiento continuo y gradual del kaizen, logrando establecer que se debe concentrarse en los clientes, realizar mejoras continuas, reconocer abiertamente los problemas, promover la apertura, crear grupos de trabajo, manejar los proyectos a través de equipos interfuncionales, nutrir procesos de relaciones de apoyo, desarrollar autodisciplina, mantener informados a todos los colaboradores y desarrollos a todos.

El kaizen necesita empleados a quienes se estimula y entrena a pensar crítica y constructivamente. Para eso se requieren una cultura y unos valores corporativos correctos. El kaizen es una razón para el entrenamiento continuo: cuantos más conocimientos y habilidades posea una fuerza de trabajo/cuanto más profundo y amplio sea el conjunto de habilidades y cuanto más poder se otorgue, mejor será la calidad del mejoramiento de productos y del servicio al cliente.

Si la empresa 5 Express Servicios Ltda., identifica los atributos que generan la aplicación kaizen, logrará desde luego estimular y entrenar a todos sus colaboradores a pensar crítica y constructivamente, aplicando su fuerza unificadora y funcional en todas sus áreas de gestión, habilidades y motivación, comunicación y entrenamiento esenciales, para la búsqueda de la estructura corporativa en toda la empresa.

Finalmente, diseñar la implementación de la filosofía kaizen para la empresa 5 Express Servicios Ltda., le permitirá, el cambio fundamental en la cultura de una compañía debe estar apuntalado por una visión clara y divulgada del nuevo marco de valores de la organización, para eliminar las acciones arbitrarias y caprichosas que hacen que la empresa pierda su rumbo. La transformación debe tener una punta de lanza, es decir, no debe avanzarse en un frente amplio que pueda diluir el control gerencial e intimidar a los empleados mediante la sola magnitud del cambio que se avecina. La responsabilidad debe ser asignada a grupos de desarrollo de proyectos, cada uno de ellos responsable de un aspecto específico del proceso de transformación y dentro de cada

---

grupo se debe asignar la responsabilidad a miembros particulares que tienen como tarea completar actividades de proyectos precisos.

Las intenciones deben ser apoyadas mediante un liderazgo visible por parte del director administrativo. El poder de su presencia simbólico, tranquilizador, tangible nunca se debe subestimar. Debe involucrarse a cuantas personas sea posible en la planeación y ejecución de la transformación. Cuanto mayor sea el número de empleados (de todos los niveles) que sienten que han sido consultados en la decisión sobre cuáles deben ser los nuevos valores y cómo se deben introducir, mayor será su sentido de participación y el compromiso de aceptar nuevas prácticas de trabajo. Hay que asegurarse de que los sistemas de medidas y control apoyen los nuevos valores; en otras palabras, causaría una confusión considerable si, tras haber hecho énfasis en los valores de servicio al cliente, el desempeño de los empleados se siguiera midiendo contra estándares anteriores, ahora considerados obsoletos. El desempeño debe ser medido y recompensado de acuerdo con los nuevos requerimientos.

## 8. Recomendaciones

- a) Cuando el talento humano de la empresa adopte el Kaizen es necesario establecer las condiciones de orden y limpieza que motiven y agilicen la realización del trabajo. Mediante prácticas sencillas y efectivas se logran establecer las bases para la mejora continua de procesos y optimizar la calidad, costos y tiempos improductivos.
- b) La empresa debe aplicar herramientas que le permitan de forma integral y armoniosa enfrentar todos los desafíos y lograr el éxito y la diferenciación de sus competidores, objetivo que bien puede alcanzarse con la aplicación de una herramienta como el Kaizen.
- c) Tanto para el Kaizen como para la innovación, las personas son la parte fundamental. La innovación no es cuestión de dinero, es cuestión de personas, así mismo, sucede con el kaizen, depende 100% de las personas.
- d) Es muy recomendable estar en un constante proceso de revisión de las estrategias y recursos sobre todo en los momentos de crisis y alza en la competencia y apostar por los métodos de mejora continua podría garantizar la viabilidad de la empresa.
- e) Tener presente que el servicio con base en la cultura kaizen, procederá beneficios tangibles y se convierte a la vez en una decisión estratégica que provocará repercusiones en todos los niveles de la empresa.
- f) Dentro de la cultura empresarial kaizen, se debe aplicar reuniones de equipo, toma de decisiones planeación presupuestal, evaluación de desempeño del personal y conocer ampliamente las políticas, misión y metas corporativas.

### Referencias bibliográficas

- Agudelo Cortés, O. (1998). *Administración para todos: con un enfoque de sistemas, hacia la reingeniería humana*. Octava edición. Bogotá, D.C. Colombia. Editorial Librería Atenas.
- Alvarado Ramírez, K. M. (2013). El Kaizen – GP: un modelo gerencial para mejorar los procesos y los servicios públicos municipales. *Sotabento M.B.A.*, 21(1). Monterrey, México, D.F.
- Atehortua Tapia, Y. A. (2010). *Estudio y aplicación del Kaizen*. Facultad de Ingeniería Industrial. Pereira, Colombia: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Barrera, M. (2007). *Modelos epistémicos en educación e investigación*. Venezuela: Ediciones Quirón.
- Bello Pérez, C. (2000). *Manual de producción, aplicado a pequeñas y medianas empresas*. Segunda edición. Bogotá, D.C. Colombia: Ecoe Ediciones.
- Bello, J. & Rodríguez, A. (2004). *El Kaizen como herramienta en el mejoramiento continuo del servicio en la agencia de viajes Mercy's Tours S.A.* Universidad del Oriente. Escuela de Ciencias Sociales y Administrativas. Núcleo de Monagas – Venezuela.
- Dean, J. & Bowen, D. (1994). Gestión de la calidad en la organización. *Revista de gerencia académica*, 19 (3), pp. 392-418.
- Galeano, M. (2004). *Diseño de proyectos en la investigación cualitativa*. Colombia: Fondo Editorial Universidad EAFIT.
- García Dihigo, J. (2016). *Metodología de la investigación para administradores*. Primera edición. Bogotá, D.C. Colombia. Ediciones de la U.

García, P. M. (1994). *Cultura de la calidad*. Primera edición. Editorial UNMSA.

Hurtado, I. y Toro, J. (2007). *Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio*.  
Venezuela. Editorial CEC.

Imai, M. (1997). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México. CECSA.

Izquierdo, R. (2017). *El Kaizen y la empresa*. Tomado de: <https://integriaims.com/meotdo-kaizen/>

Lerma González, H. D. (2016). *Metodología de la investigación*. Quinta edición. Bogotá, D.C.  
Colombia. Ecoe Ediciones.

Martínez Zapata, D. A. (2016). *Kaizen aplicado en el proceso de ventas de una constructora*.  
Facultad de Ciencias básicas e Ingeniería. Ingeniería Industrial. Pereira, Colombia:  
Universidad Católica de Pereira.

Masaaki, I. (1998). *Cómo implementar el Kaizen en el sitio de trabajo (GEMBA)*. Bogotá, D.C.  
Colombia. Editorial Mc Graw Hill.

Méndez Álvarez, C. E. (2014). *Metodología*. Cuarta edición. México, D.F. Editorial Limusa.

Perdomo Castellano, L., Rincón Mármol, R. & Sánchez Villarreal, M. (2014). La teoría Kaizen  
como corriente humanista y paradigmática en las organizaciones. *CICAG*, 11(2).  
Venezuela.

Suárez Barraza, M. F. (2007). *Filosofía de mejora continua e innovación incremental detrás de  
la administración por calidad total*. Primera edición. México, D.F.: Editorial Panorama.

Suárez, M. y Miguel, J. (2008). *Encontrando al Kaizen: un análisis teórico de la mejora continua*.

Documento en línea. Disponible en:

---

<https://buleria.unileon.es/bitstream/handle/10612/1378/3117757%5B1%5D.pdf?sequence=1>. Consulta: 09/04/2013.

Wellington, P. (1998). *Cómo brindar un servicio integrado al cliente*. Bogotá, D.C. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.

**Apéndices**

Apéndice A. Cámara de Comercio.

 <b>CÁMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</b> CORPORACIÓN UNIVERSITARIA DEL CARIBE	<b>CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO</b> <b>CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SIJ)</b> <b>CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL</b> <b>5 EXPRESS SERVICIOS LTDA</b>
	<b>Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. S000246463, Operación No. 0112Y1102081</b> <b>!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!</b>
<b>CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjJTb5</b>	
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL O INSCRIPCION DE DOCUMENTOS. LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO , CON FUNDAMENTO EN LAS MATRICULAS E INSCRIPCIONES DEL REGISTRO MERCANTIL,	
CERTIFICA:	
NOMBRE : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA N.I.T: 892100110-8 DIRECCION COMERCIAL:CR 35 22 38 BARRIO COMERCIAL: SAN BENITO FAX COMERCIAL: 6603164 DOMICILIO : VILLAVICENCIO TELEFONO COMERCIAL 1: 6603164 TELEFONO COMERCIAL 2: 3144139631 DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL ;CR 35 22 38 BARRIO NOTIFICACION: SAN BENITO DIRECCION PAGINA WEB (URL) : www.cincoexpress.com MUNICIPIO JUDICIAL: VILLAVICENCIO E-MAIL COMERCIAL:lssanchez@cincoexpress.com  E-MAIL NOT. JUDICIAL:lssanchez@cincoexpress.com  TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 1: 6603164 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL 2: 3144139631 FAX NOTIFICACION JUDICIAL: 6603164	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD PRINCIPAL: 4921 TRANSPORTE DE PASAJEROS	
CERTIFICA:	
ACTIVIDAD SECUNDARIA: 4923 TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA	
ACTIVIDAD ADICIONAL 1: 7020 ACTIVIDADES DE CONSULTORIA DE GESTION	
ACTIVIDAD ADICIONAL 2: 7710 ALQUILER Y ARRENDAMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES	
CERTIFICA:	
MATRICULA NO. 00248146 FECHA DE MATRICULA EN ESTA CAMARA: 19 DE ABRIL DE 2013 RENOVO EL AÑO 2017 , EL 30 DE MARZO DE 2017	
CERTIFICA:	
***** CONTINUA *****	



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**5 EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. 5000246483, Operación No. 0112Y1102081  
 !!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjTBS**

CONSTITUCION : QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000871 DE NOTARIA UNICA DE RIOHACHA DEL 4 DE OCTUBRE DE 1978 , INSCRITA EL 19 DE ABRIL DE 2013 BAJO EL NUMERO 00044832 DEL LIBRO IX, SE CONSTITUYO LA PERSONA JURIDICA: BRUGUES & LOMANTO LIMITADA QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0000922 DE NOTARIA SEGUNDA DE RIOHACHA DEL 28 DE SEPTIEMBRE DE 2009 , INSCRITA EL 19 DE ABRIL DE 2013 BAJO EL NUMERO 00044841 DEL LIBRO IX, LA SOCIEDAD CAMBIO SU NOMBRE DE : BRUGUES & LOMANTO LIMITADA POR EL DE : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA

CERTIFICA:

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0005233 DE NOTARIA TERCERA DE VILLAVICENCIO DEL 14 DE DICIEMBRE DE 2012 , INSCRITA EL 19 DE ABRIL DE 2013 BAJO EL NUMERO 00044831 DEL LIBRO IX, CAMBIO SU DOMICILIO RIOHACHA A VILLAVICENCIO.

CERTIFICA:

REFORMAS:

DOCUMENTO	FECHA	ORIGEN	CIUDAD	INSCRIPCION	FECHA
0000496	1983/06/01	NOTARIA UNICA	RIO	00044833	2013/04/19
0001065	1984/10/22	NOTARIA UNICA	RIO	00044834	2013/04/19
0001043	1986/11/14	NOTARIA UNICA	RIO	00044835	2013/04/19
0000364	1987/04/30	NOTARIA UNICA	RIO	00044836	2013/04/19
0001075	1988/10/07	NOTARIA UNICA	RIO	00044837	2013/04/19
0000533	1996/04/18	NOTARIA PRIMERA	RIO	00044838	2013/04/19
0000914	1997/07/29	NOTARIA SEGUNDA	RIO	00044839	2013/04/19
0000922	2009/09/28	NOTARIA SEGUNDA	RIO	00044840	2013/04/19
0000922	2009/09/28	NOTARIA SEGUNDA	RIO	00044841	2013/04/19
0000922	2009/09/28	NOTARIA SEGUNDA	RIO	00044842	2013/04/19
0001400	2009/12/29	NOTARIA SEGUNDA	RIO	00044843	2013/04/19
0001139	2010/05/21	NOTARIA 76	BOG	00044844	2013/04/19
0000730	2011/05/31	NOTARIA 76	BOG	00044847	2013/04/19
0000395	2014/03/19	NOTARIA CUARTA	VIL	00048186	2014/03/26
0000395	2014/03/19	NOTARIA CUARTA	VIL	00048187	2014/03/26
0000395	2014/03/19	NOTARIA CUARTA	VIL	00048188	2014/03/26
0001054	2014/07/21	NOTARIA CUARTA	VIL	00049493	2014/07/30
0000517	2016/05/12	NOTARIA CUARTA	VIL	00058073	2016/06/04
0001340	2016/11/17	JUNTA DE SOCIOS	VIL	00059892	2016/11/23

CERTIFICA:

VIGENCIA: QUE LA PERSONA JURIDICA NO SE HALLA DISUELTA. DURACION HASTA EL 15 DE MAYO DE 2096 .

CERTIFICA:

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
S EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. S000246483, Operación No. 0112Y1102081

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBY1tjJTb5**

OBJETO SOCIAL: TRANSPORTE AUTOMOTOR ESPECIAL DE CARRETERAS, TRANSPORTE AUTOMOTOR DE TURISMO, TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR DE ESTUDIANTES, TRANSPORTE AUTOMOTOR DE CARGAS Y MUDANZAS, TRANSPORTE AUTOMOTOR URBANO, TRANSPORTE AUTOMOTOR DE PASAJEROS POR CARRETERA, TRANSPORTE DE TIPO INDUSTRIAL, PRESTARA LOS SERVICIOS DE REPUESTO Y PARTES DE AUTOMOTOR Y OTROS SERVICIOS GENERALES COMO EL MANTENIMIENTO DE VEHICULOS AUTOMOTORES SERVICIO DE TURISMO ESPECIALIZADO, MENSAJERIA ESPECIALIZADA, ENVIO DE GIROS ENCOMIENDAS, SERVICIO DE TALLERES DE MECANICA EN GENERAL, ALMACEN DE REPUESTOS DE TODO TIPO DE VEHICULOS; VENTA Y COMPRA DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS VENTA DE EQUIPOS DE COMUNICACIONES, RADIOCOMUNICACIONES, CELULARES, TELEFONOS, ANTENAS REPETIDORAS Y TODO LO QUE TENGA QUE VER CON LA TECNOLOGIA DE COMUNICACIONES. SER OPERADORA DE LA ACTIVIDAD DEL TRANSPORTE PUBLICO COMO SERVICIO ESENCIAL BAJO LA REGULACION DEL ESTADO COMO INDUSTRIA ENCAMINADA A EJERCER LA ACTIVIDAD DEL TRANSPORTE PARA GARANTIZAR LA MOVILIZACION DE PERSONAS Y COSAS BAJO EL REGIMEN DE HABILITACION LEGAL CON INCLUSION DE LA OPERACION DE TURISMO A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL PARA LO CUAL PODRA CELEBRAR LOS CONTRATOS QUE SE LE ADJUDIQUEN EN LICITACION PUBLICA Y PRIVADA CUMPLIENDO LOS PROCEDIMIENTOS Y CONDICIONES PREVISTAS EN EL ESTATUTO GENERAL DE CONTRATACION DE LA ADMINISTRACION PUBLICA CONVENIDOS PARA LAS DIFERENTES AREAS DE OPERACION, RUTAS Y HORARIOS, NIVELES, MODALIDADES, PERIMETROS O RADIOS DE ACCION Y TODOS LOS SISTEMAS ACEPTADOS POR LA LEY CONFORME A LOS ADELANTOS Y EXIGENCIAS TECNOLOGICAS MODERNAS PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO BASICO DE TRANSPORTE A TODOS LOS HABITANTES COMO USUARIOS CON INCLUSION DE ACUERDO CON LA REGULACION O NORMATIVIDAD PARA LA OPERACION DEL TRANSPORTE DE LUJO TURISTICO Y ESPECIAL Y QUE NO COMPITAN DESLEALMENTE CON EL SISTEMA BASICO, EL EQUIPO AUTOMOTOR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO DESCRITO SERA PROPIEDAD DE LA EMPRESA, AFILIADO, ARRENDADO O ADMINISTRADO EN FORMA LEGAL, TAMBIEN ES OBJETO DE LA SOCIEDAD LEVAR LA REPRESENTACION DE CASAS NACIONALES Y EXTRANJERAS DEDICADAS A ACTIVIDADES SIMILARES A LAS DE LA SOCIEDAD, INCLUYENDO LA VENTA DE VEHICULOS AUTOMOTORES O ELEMENTOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ, EXPLOTAR TALLERES DE REPARACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES, MONTAJES CONSIGNACION Y EXPLOTACION DE BOMBAS Y ESTACIONES DE SERVICIO Y COMPRAVENTA DE COMBUSTIBLES, LUBRICANTES REPUESTOS, HERRAMIENTAS Y ACCESORIOS Y DEMAS ARTICULOS RELACIONADOS DIRECTAMENTE CON LOS VEHICULOS AUTOMOTORES, LOS CUALES PODRAN ADQUIRIRSE DIRECTAMENTE EN EL PAIS O IMPORTARLOS. SE ENTENDERA INCLUIDOS EN EL OBJETO SOCIAL LOS ACTOS DIRECTAMENTE RELACIONADOS CON EL MISMO, ASI COMO LOS QUE TENGAN POR FINALIDAD EJERCER LOS DERECHOS Y CUMPLIR LAS OBLIGACIONES LEGALES O CONTRACTUALES DERIVADAS DE LA EXISTENCIA Y ACTIVIDAD DE LA SOCIEDAD COMO EL DESARROLLO DE

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SV)**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**S EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. S000246483, Operación No. 0112Y1102081

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjJTb5**

PROGRAMAS DE CAPACITACION CON LA DEBIDA APROBACION Y ENTRENAMIENTO PARA EL PERSONAL INTEGRANTE DE LA SOCIEDAD, ADELANTAR INVESTIGACIONES SOBRE EL TRANSPORTE, ENSAMBLE Y DISEÑOS DE VEHICULOS, PARTICIPAR EN LICITACIONES Y PROPUESTAS AFINES AL OBJETIVO SOCIAL Y EN GENERAL, EL ADELANTO Y MEJORAMIENTO Y MODERNIZACION DE LAS ACTIVIDADES TECNICAS ADMINISTRATIVAS Y OPERATIVAS PARA EL BENEFICIO DE LA EMPRESA, CONSTITUIRSE EN AGENCIA DE VIAJES Y POR CONSIGUIENTE DESARROLLAR TODO LO INHERENTE A ESTE TIPO DE ACTIVIDAD POR EJEMPLO: PODRA EXPEDIR TIQUETES AEREOS, ORGANIZAR Y DESARROLLAR TODA CLASE DE PAQUETES TURISTICOS TANTO A NIVEL NACIONAL COMO INTERNACIONAL PARA CUYO DESARROLLO LA EMPRESA PODRA REALIZAR LOS CONVENIOS Y EMPLEAR LOS MECANISMOS NECESARIOS CON OTRAS EMPRESAS O AGENCIAS DESTINADAS A DICHA ACTIVIDAD. DISEÑAR, CONSTRUIR, ENSAMBLAR, FABRICAR CHASISES Y CARROCERIAS PARA TODO TIPO DE VEHICULO AUTOMOTOR, IGUALMENTE MODIFICAR, REFORMAR, TRANSFORMAR, REESTRUCTURAR Y MONTAR SOBRE CHASISES LAS CARROCERIAS HOMOLOGADAS POR EL MINISTERIO DE TRANSPORTE O AUTORIDAD COMPETENTE DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES; VIGENTES AL RESPECTO. EN DESARROLLO DEL OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA ESTA REALIZARA TODO LO RELACIONADO CON EL MERCADEO COMERCIALIZACION Y VENTA DE LOS BIENES Y SERVICIOS PRODUCIDOS Y ACCESORIOS RELACIONADOS CON LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN CUMPLIMIENTO DE SUS OBJETIVOS LA SOCIEDAD PODRA COMPRAR VENDER O EN CUALQUIER FORMA NEGOCIAR BIENES MUEBLES E INMUEBLES, TOMARLOS EN ARRIENDO O ARRENDARLOS, HIPOTECARLOS, CONSTITUIR PRENDA SOBRE LOS BIENES DE LA SOCIEDAD, DAR O RECIBIR DINERO EN MUTUOS CON O SIN GARANTIA O CUALQUIER CLASE DE GESTION, TRANSIGIR O COMPROMETER LOS DERECHOS Y PRESUPUESTOS QUE SURGEN POR MANDATO DE LA LEY Y EN GENERAL EJECUTAR TODA CLASE DE CONTRATACION QUE SE RELACIONE DIRECTAMENTE CON SU OBJETO, INCLUYENDO EL CONTRATO DE LA SOCIEDAD COMO CONSTITUYENTE O POR ADQUISICION DE ACCIONES Y CUOTAS EN SOCIEDADES YA CONSTITUIDAS Y CREAR FONDOS DE INVERSION DE CONFORMIDAD CON LA LEY, REALIZAR EL CONTRATO DE CAMBIO EN SUS DIVERSAS MANIFESTACIONES, COMO GIRAR ACEPTAR, ADQUIRIR, COBRAR, DESCONTAR, ENDOSAR, PROTESTAR, CANCELAR Y EN GENERAL NEGOCIAR TITULOS VALORES O ACEPTARLOS EN PAGO, EJECUTAR LAS OPERACIONES NECESARIAS PARA SU NORMAL FUNCIONAMIENTO Y EJECUTAR TODA CLASE DE ACTOS O CONTRATOS REPRESENTATIVOS DE ACCIONES Y DERECHOS.

**CERTIFICA:**

CAPITAL Y SOCIOS : \$ 752,000,000.00 DIVIDIDO EN 752.00 CUOTAS CON VALOR NOMINAL DE \$ 1,000,000.00 CADA UNA, DISTRIBUIDO ASI:

- SOCIOS CAPITALISTA(S)

SANCHEZ LUGO LUIS HERNANDO

NO. CUOTAS: 376.00

MENDEZ ROZO EIDY KATERINE

C.C. 00005903385

VALOR: \$376,000,000.00

C.C. 01123510316

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SH)**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**S EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. S000246483, Operación No. 0112Y1102081  
!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjTB5**

NO. CUOTAS: 376.00	VALOR: \$376,000,000.00
TOTALES	
NO. CUOTAS: 752.00	VALOR :\$752,000,000.00

**CERTIFICA:**

MEDIANTE INSCRIPCION NRO. 00048910 DEL 9 DE JUNIO DE 2014,  
SE REGISTRO EL ACTO ADMINISTRATIVO NUMERO 0000001 DE FECHA 30 DE  
MARZO DE 2011 EXPEDIDO POR MINISTERIO DE TRANSPORTE :  
QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE  
AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

**CERTIFICA:**

**\*\* NOMBRAMIENTOS : \*\***

QUE POR ESCRITURA PUBLICA NO. 0001139 DE NOTARIA 76 DE BOGOTA  
D.C. DEL 21 DE MAYO DE 2010 , INSCRITA EL 19 DE ABRIL DE 2013  
BAJO EL NUMERO 00044846 DEL LIBRO IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE	
SANCHEZ BEDOYA LUIS HERNANDO	C.C.1121820505

QUE POR ACTA NO. 16 JUNTA DE SOCIOS DEL 22 DE MAYO DE 2017 ,  
INSCRITA EL 23 DE MAYO DE 2017 BAJO EL NUMERO 00064896 DEL LIBRO  
IX , FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
SUBGERENTE	
MENDEZ ROZO EIDY KATERINE	C.C.1123510316

**CERTIFICA:**

FACULTADES DEL REPRESENTANTE LEGAL: SON FACULTADES EXCLUSIVAS  
DEL GERENTE Y/O REPRESENTANTE LEGAL, CELEBRAR Y EJECUTAR  
LIBREMENTE TODOS LOS ACTOS COMPRENDIDOS DENTRO DEL OBJETO SOCIAL  
O QUE SE RELACIONEN DIRECTAMENTE CON LA EXISTENCIA O EL  
FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD, TAMBIEN PUEDE COMPRAR Y VENDER  
TODA CLASE DE BIENES MUEBLES E INMUEBLES, DAR EN PRENDA LOS  
PRIMEROS E HIPOTECAR LOS SEGUNDOS, TOMAR Y DAR DINERO A INTERÉS  
SEÑALANDO LA TASA CORRESPONDIENTE, CELEBRAR EL CONTRATO DE  
CAMBIO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, CELEBRAR EL CONTRATO DE  
CAMBIO EN TODAS SUS MANIFESTACIONES, CONVERTIR INMUEBLES EN  
PROPIEDAD HORIZONTAL Y EN GENERAL, EJECUTAR LOS ACTOS Y CELEBRAR  
TODOS LOS CONTRATOS QUE SEAN DE PROVECHOS PARA LA SOCIEDAD Y SUS  
SOCIOS, ADEMÁS TENDRÁ LAS SIGUIENTES FUNCIONES: A) NOMBRAR Y  
REMOVER LIBREMENTE AL PERSONAL DE LA COMPAÑÍA; B) CONVOCAR A LA  
JUNTA DE SOCIOS EN SUS REUNIONES EXTRAORDINARIAS; C) PRESENTARA  
LA JUNTA DE SOCIOS EN SUS REUNIONES EXTRAORDINARIAS LAS  
CUOTAS, INVENTARIOS Y BALANCES GENERALES DE CADA EJERCICIO CON  
UN PROYECTO DE DISTRIBUCIÓN DE UTILIDADES O LA CANCELACIÓN DE

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO**  
**CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)**  
**CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL**  
**5 EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. 5000246483, Operación No. 0112Y1102081

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjJTb5**

LAS PERDIDAS LIQUIDADAS; D) PRESENTAR A LA JUNTA DE SOCIOS UN INFORME DETALLADO SOBRE LA MARCHA DE LOS NEGOCIOS SOCIALES; E) OTORGAR PODERES ESPECIALES PARA LA DEFENSA DE LOS INTERESES SOCIALES; F) CUMPLIR Y HACER CUMPLIR LAS DECISIONES DE LA JUNTA DE SOCIOS; G) TOMAR LAS MEDIDAS NECESARIAS PARA EL DEBIDO FUNCIONAMIENTO DE LA SOCIEDAD; H) EJERCER TODAS LAS FUNCIONES QUE LE DELEGUE LA JUNTA DE SOCIOS Y LAS DEMÁS QUE LE DELEGUEN LOS ESTATUTOS O LAS LEYES POR LA NATURALEZA DEL CAMPO QUE EJERCEN. DICHA REPRESENTACIÓN Y FUNCIONES SÓLO PODRÁN SER CEDIDAS AL SUBGERENTE MEDIANTE PODER ESPECIAL NOTARIADO, SOLAMENTE EN CASOS DE EXTREMA URGENCIA, FUERZA MAYOR O AUSENCIA TEMPORAL.

CERTIFICA:

**\*\* REVISOR FISCAL: \*\***

QUE POR ACTA NO. 0000001 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS DEL 18 DE JULIO DE 2016, INSCRITA EL 28 DE JULIO DE 2016 BAJO EL NUMERO 00058749 DEL LIBRO IX, FUE(ON) NOMBRADO(S):

NOMBRE	IDENTIFICACION
REVISOR FISCAL RODRIGUEZ ALZATE LILIANA TARJETA PROFESIONAL: 153162-T	C.C.40185704

CERTIFICA:

QUE LA PERSONA JURIDICA TIENE MATRICULADOS LAS SIGUIENTES AGENCIAS Y SUCURSALES:

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA ACACIAS  
MATRICULA NO. 00203120  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS LIMITADA VILLAVICENCIO  
MATRICULA NO. 00203131  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA BARRANCA DE UPIA  
MATRICULA NO. 00203206  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS PUERTO LLERAS  
MATRICULA NO. 00237501  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVES DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
5 EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. 5000246483, Operación No. 0112Y1102081

!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjTb5**

AGENCIA : 5 EXPRESS RUBIALES  
MATRICULA NO. 00237505  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA PUERTO LOPEZ  
MATRICULA NO. 00250432  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA PUERTO GAITAN  
MATRICULA NO. 00250471  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

AGENCIA : 5 EXPRESS CASTILLA LA NUEVA  
MATRICULA NO. 00254751  
RENOVACION DE LA MATRICULA : EL 30 DE MARZO DE 2017  
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

**CERTIFICA:**

QUE NO FIGURAN INSCRIPCIONES ANTERIORES A LA FECHA DEL PRESENTE CERTIFICADO, QUE MODIFIQUEN TOTAL O PARCIALMENTE SU CONTENIDO.

**CERTIFICA:**

\*\*\*LA CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO INFORMA: \*\*\*

QUE LA MATRICULA DEL COMERCIANTE Y/O ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO LOCALIZADO EN LA DIRECCION QUE APARECE REPORTADA EN ESTE CERTIFICADO, SE INFORMO A LAS SECRETARIAS DE PLANEACION, SALUD, GOBIERNO MEDIO AMBIENTE Y HACIENDA MUNICIPAL DE LA ALCALDIA DE VILLAVICENCIO Y BOMBEROS, GENERANDOSE DE FORMA AUTOMATICA LA MATRICULA DE INDUSTRIA Y COMERCIO, A EXCEPCION DE AQUELLOS CASOS EN QUE LA ACTIVIDAD NO ESTA SUJETA A DICHO IMPUESTO.

LOS DATOS CONTENIDOS EN ESTA SECCION DE INFORMACION COMPLEMENTARIA, NO HACEN PARTE DEL REGISTRO PUBLICO, NI SON CERTIFICADOS POR LA CAMARA DE COMERCIO EN EJERCICIO DE SUS FUNCIONES LEGALES, LA CAMARA DE COMERCIO SOLO HACE PUBLICO EL CONOCIMIENTO QUE DE ELLOS HA TENIDO EL COMERCIANTE

LA MATRICULA EN CAMARA DE COMERCIO NO IMPLICA PERMISO O AUTORIZACION DE FUNCIONAMIENTO.

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CODIGO DE PROCEDIMIENTO

\*\*\*\*\* CONTINUA \*\*\*\*\*



**CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO  
CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES (SII)  
CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACION LEGAL  
S EXPRESS SERVICIOS LTDA**

Fecha expedición: 2017/11/02 - 15:30:22, Recibo No. S000246483, Operación No. 0112Y1102081  
!!! El expediente tiene trámites pendientes de registro o digitación !!!

**CODIGO DE VERIFICACIÓN: vBYttjJTB5**

ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUI CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DIAS HABILDES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCION, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS.

**VALOR DEL CERTIFICADO: \$5,200**

**IMPORTANTE:** La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO DE VILLAVICENCIO contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://virtual.ccv.org.co/cv.php> seleccionando allá la cámara de comercio e indicando el código de verificación vBYttjJTB5.

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o que haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.

## Apéndice B. Naturaleza de la empresa.

**Misión.** Somos una empresa Colombiana dedicada al transporte de personal servicio especial y transporte de carga operación nacional, orientados a brindar un servicio de calidad a nuestros usuarios con seguridad, responsabilidad y comodidad, ofreciendo una nueva alternativa para todas las empresas de cualquier sector económico, entidades públicas, privadas y mixtas que deseen un servicio eficiente, seguro y profesional para el traslado o movilización de personal y carga, ofreciendo comodidad y excelente atención de nuestros funcionarios, con un amplio parque automotor de vehículos livianos y de carga, con estándares de seguridad vial y una infraestructura administrativa de calidad; brindando así confianza y seguridad a nuestros usuarios.

**Visión.** En 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA nos proyectamos como una empresa líder en el sector de transporte de personal servicio especial y transporte de carga operación nacional, superando las necesidades y expectativas de nuestros clientes y afiliados con base en alianzas estratégicas, un parque automotor moderno, instalaciones de excelentes condiciones, una operación logística competente, una organización fundamentada en prácticas gerenciales eficientes y con el personal calificado, con altos estándares en calidad, gestión ambiental y salud y seguridad en el trabajo.

### Objetivos estratégicos:

- a) Mantener una alta calificación de satisfacción de nuestros clientes.
- b) Proyectar la empresa hacia la Responsabilidad Social Empresarial.
- c) Mantener un ambiente laboral agradable.
- d) Cumplir la meta de ingresos para ser sostenibles.
- e) Lograr la utilidad proyectada.
- f) Seleccionar y contratar personal competente.
- g) Ejecutar todas las actividades resultantes del Programa de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- h) Cumplir con el programa de capacitaciones.
- i) Demostrar la mejora continua de nuestros procesos.

- j) Minimizar la probabilidad de incidentes ambientales o impactos significativos.
- k) Mitigar los accidentes incapacitantes.
- l) Cumplir las Inspecciones Gerenciales programadas.

Política integrada. Nuestra organización está dedicada a la prestación del servicio público de transporte terrestre automotor especial de personal y carga, teniendo como prioridad garantizar el cumplimiento de las especificaciones del cliente, la puntualidad en el servicio y en general los requisitos de los clientes, sean estos del sector público o privado, demostrando solidez, eficiencia y confiabilidad. Creemos en nuestro equipo humano competente y comprometido, para el cual trabajamos en su formación y adaptabilidad al cambio con respeto por los derechos humanos e involucrándolos en los programas de seguridad integral, control de los riesgos identificados y en la toma conjunta de acciones para evitar posibles lesiones o enfermedades laborales asociadas a nuestras actividades.

Trabajamos en el control social responsable buscando el bienestar físico, mental y social de nuestras partes interesadas incluyendo nuestros visitantes, con el apoyo de la gerencia que asigna los recursos necesarios y direcciona el cumplimiento de todos los requisitos legales, normativos y los suscritos por la empresa, además de su compromiso frente a los objetivos y metas integrales propuestos por la empresa.

Buscamos siempre dar un adecuado manejo de los recursos y de mejorar continuamente nuestros procesos y el desempeño en seguridad y salud en el trabajo, complementado con el control sobre los impactos y la contaminación al medio ambiente y el trabajo por la preservación de nuestra propiedad y la de nuestros clientes



*Figura 17. Logo.*

Fuente: 5 Express Servicios Ltda. 2017.

Reseña histórica. La historia de 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA nace desde el 04 de octubre de 1978 cuando fue creada en la notaria de Riohacha bajo escritura pública 871, con el nombre de BRUGES Y LOMANTO LIMITADA, registrada en la Cámara de Comercio de la Guajira bajo el número mercantil 3183 el 05 de febrero de 1979, habilitada para prestar el transporte de personal servicio especial a nivel nacional, bajo la resolución 001 del 20 de marzo de 2003, expedida por la dirección territorial de la Guajira; el 05 de Octubre de 2009 cambio su razón social donde paso de ser BRUGES Y LOMANTO LIMITADA a 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA, en el 2013 se decide trasladar la empresa a la ciudad de Villavicencio – Meta, bajo el número mercantil 00248146 del 19 de abril de 2013, por la gran acogida y generación de trabajo que se ha logrado en esta región del país.

5 EXPRESS SERVICIOS LTDA, renace en el año 2010, cuando se reúnen 4 empresarios dedicados al servicio de transporte de personal y deciden invertir en esta empresa, para así mejorar las condiciones de transporte especial en los llanos orientales, a la fecha es una de las empresas más sólidas y futuristas de la Orinoquia, la cual va de la mano con la comunidad, generando empleo e ingresos para la región.

5 EXPRESS SERVICIOS LTDA cuenta con agencias en las siguientes ciudades: Villavicencio, Acacias, Castilla la Nueva, Yopal, Puerto Gaitán, Puerto López y Bogotá; cada agencia es autónoma para contratar, y ha sido tan grande la aceptación, que en el año 2011, se toma la determinación de habilitarla para el transporte de carga operación nacional, bajo la resolución 001 del 30 de marzo de 2011, lo cual sigue generando más empleo y oportunidades. Para el año 2013, la junta de socios decide trasladar la dirección territorial del Ministerio de Transporte de la empresa, de la Guajira al Meta, para así contar con más oportunidad de contratación y de empleo en la región.

Nuestros servicios:

Transporte de personal: 5 EXPRESS SERVICIOS LTDA, presta servicio de transporte de personal para empresas del sector público y privado, de diferentes sectores de la economía como lo son los hidrocarburos, alcaldías, corporaciones autónomas regionales, entidades educativas y colegios, entidades de consultoría ambiental y organizaciones misionales.

Este servicio se presta en una flota de vehículos de modelos recientes que cumplen con todos los requerimientos técnicos y legales para su operación.

El personal de operación es idóneo y con todo su registro documental al día.

Transporte de carga: 5 Express Servicios Ltda, presta servicio de transporte de carga a nivel nacional, tanto carga seca, a granel, sobre dimensionada, material de cantera, residuos sólidos y líquidos, consolidación y des consolidación de mercancía en puerto, intermediación portuaria y aduanera, movilización de mercancías de puertos a zona franca, movilización de taladros, Izaje, locaciones mineras y Logística, entre otras.

Nuestra empresa cuenta con los certificados de las sociedades portuarias de Buenaventura y Cartagena, Prestando servicio de des consolidación de mercancías en puerto y seguida distribución a nivel nacional.

Servicio de paqueteo. 5 Express Servicios Ltda, aprovecha su logística e infraestructura para ofrecer el servicio de paqueteo desde y hacia las locaciones donde tiene presencia y operación en el departamento de Meta, Casanare, Arauca, y en general en todas las zonas de influencia minera del territorio nacional.

Mantenimiento de vehículos. 5 Express Servicios Ltda, cuenta con un taller automotriz y almacén de repuestos propio, para el mantenimiento preventivo y correctivo, de los vehículos que prestan los servicios de transporte de personal y carga. Esto con el fin de mantener en buen estado nuestro parque automotor. Para así prestar un servicio con eficiencia, seguridad y calidad.

Mantenimiento preventivo. El mantenimiento rutinario del vehículo es quizá una de las tareas más importantes, ya que si se revisan los líquidos, partes y accesorios de los vehículos y se cambian rutinariamente, se puede ahorrar dinero a largo plazo. De esta manera logramos que el mantenimiento preventivo, traiga una serie de ventajas que benefician al propietario del vehículo y a nosotros como empresa.

Mantenimiento correctivo. Todo vehículo que presente algún daño o deterioro, debe ser reportado inmediatamente por el conductor al que ha sido asignado, para la elaboración del reporte de fallas para ser enviado al taller automotriz asignado y así realizar la reparación del vehículo. Es la oportunidad que tenemos para lograr corregir a tiempo los imperfectos que tenga el vehículo, y así su funcionamiento será el mejor.

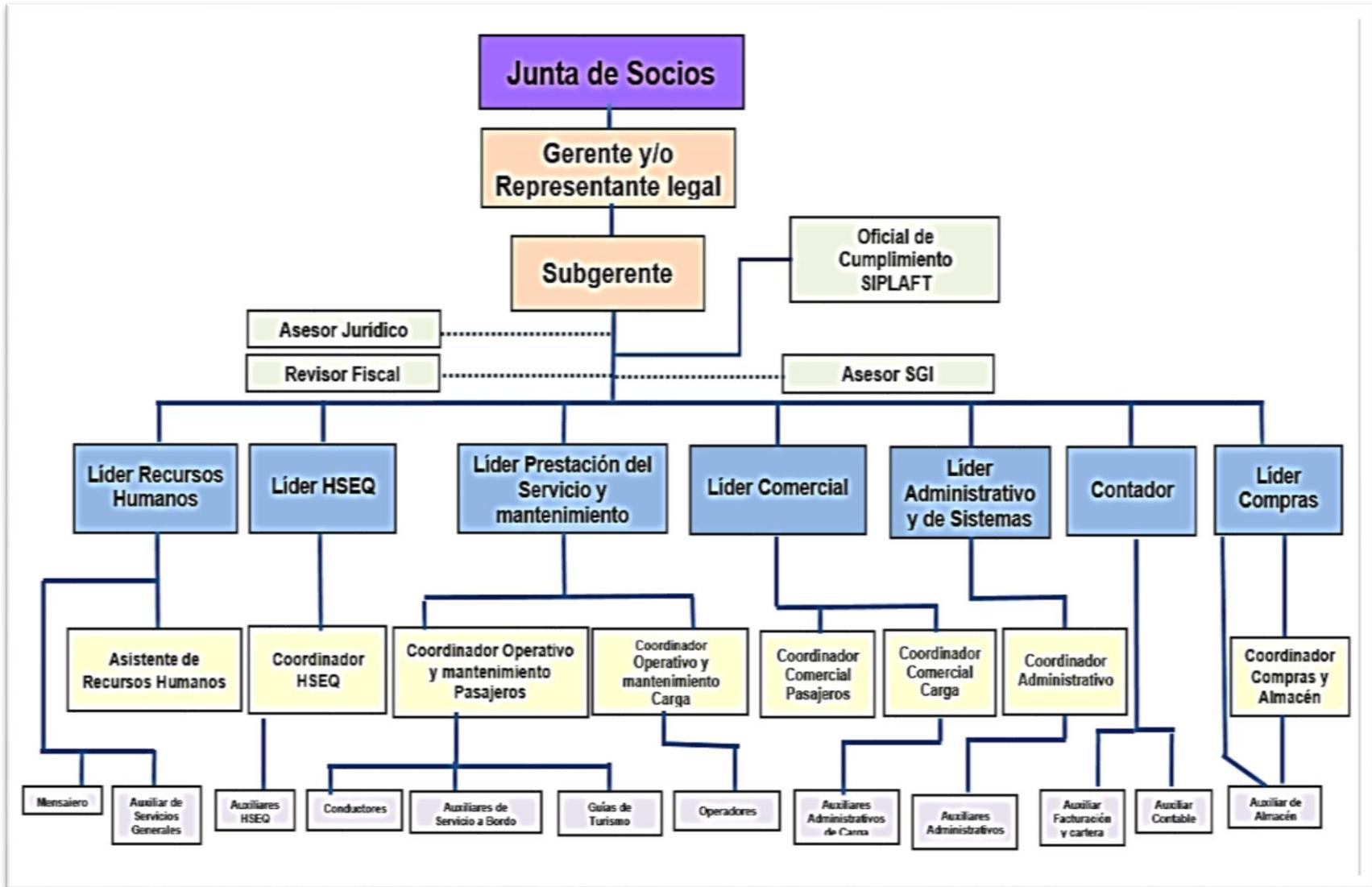


Figura 18. Estructura organizacional.  
 Fuente: 5 Express Servicios Ltda. 2017.

Apéndice C. Formato de la encuesta.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Encuesta No. \_\_\_\_

Objetivo: encuesta dirigida a los colaboradores de la empresa 5 Express Servicios Ltda., con la finalidad de conocer e identificar la atención del servicio al cliente, bajo los lineamientos de la teoría Kaizen.

1. ¿La empresa le ha brindado capacitación dirigida a las siguientes áreas?

- a. \_\_\_\_ Ventas.
- c. \_\_\_\_ Desarrollo de aptitudes.
- c. \_\_\_\_ Servicio al cliente.
- d. \_\_\_\_ Trabajo en equipo.
- e. \_\_\_\_ Preparar estrategia de satisfacción al cliente.
- f. \_\_\_\_ Calidad en el servicio.
- g. \_\_\_\_ Todas las anteriores.
- h. \_\_\_\_ Ninguna de las anteriores.

2. ¿Tiene usted en cuenta las inquietudes, sugerencias o expectativas de los clientes?

- a. \_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_ No.

3. ¿Cuál de los siguientes pasos considera que práctica para mejorar la calidad del servicio al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Escucha con todo.
- b. \_\_\_\_\_ Establece contacto visual.
- c. \_\_\_\_\_ Ponerse en el lugar del cliente.
- d. \_\_\_\_\_ Plantea alternativas de solución.
- e. \_\_\_\_\_ Ayuda a elegir la mejor opción.
- f. \_\_\_\_\_ Se comunica al nivel del cliente.
- g. \_\_\_\_\_ Verifica el nivel de satisfacción del cliente.

4. ¿La empresa tiene establecido estrategias para atender al cliente?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

5. ¿Cómo es la relación con sus clientes?

- a. \_\_\_\_\_ Excelente.
- b. \_\_\_\_\_ Buena.
- c. \_\_\_\_\_ Regular.

6. ¿El servicio que ofrece al cliente cumple con los requerimientos para seguir en el mercado; es ágil, oportuno, se realiza con sentido humano, amable y se presta con una verdadera cultura y vocación del servicio?

- a. \_\_\_\_\_ Algunas veces.
- b. \_\_\_\_\_ Con mucha frecuencia.
- c. \_\_\_\_\_ Permanentemente.
- d. \_\_\_\_\_ Nunca.

7. ¿Tiene usted conocimiento sobre la estrategia denominada Kaizen?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.

8. ¿Teniendo en cuenta que el kaizen es un proceso de mejora continua, considera usted que la empresa administra con enfoque al servicio?

- a. \_\_\_\_\_ Disciplina.
- b. \_\_\_\_\_ Valor del tiempo.
- c. \_\_\_\_\_ Sentido de pertenencia.
- d. \_\_\_\_\_ Comunicación.
- e. \_\_\_\_\_ Ninguna de las anteriores.

9. ¿Cree usted que en la empresa existe control de calidad en cada uno de los procesos llevados a cabo?

- a. \_\_\_\_\_ Sí.
- b. \_\_\_\_\_ No.
- c. \_\_\_\_\_ Algunas veces.

10. ¿Cuáles de los siguientes criterios de calidad cree usted que se aplican en la empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Eficacia.
- b. \_\_\_\_\_ Eficiencia.
- c. \_\_\_\_\_ Mejoramiento de los servicios.
- d. \_\_\_\_\_ Alta capacidad gerencial.

11. ¿Cree usted que los siguientes principios Kaizen se aplican en la empresa?

- a. \_\_\_\_\_ Estandarización.

- b. \_\_\_\_\_ Técnicas.
- c. \_\_\_\_\_ Orientación al cliente.
- d. \_\_\_\_\_ Planificación.
- e. \_\_\_\_\_ Grupo de trabajo.
- f. \_\_\_\_\_ Ninguno de las anteriores.

12. ¿Teniendo en cuenta las ventajas del Kaizen cuáles pensaría usted que favorecería a la empresa 5 Express Servicios Ltda.?

- a. \_\_\_\_\_ Reducir servicios no conformes.
- b. \_\_\_\_\_ Disminución en la cantidad de accidentes.
- c. \_\_\_\_\_ Reducción en fallas de los equipos y herramientas.
- d. \_\_\_\_\_ Reducción en los tiempos de preparación del servicio.

Gracias por su colaboración

Apéndice D. Formato de entrevista.

Corporación Universitaria del Caribe – CECAR  
Facultad de ciencias Económicas y Administrativas  
Programa de Administración de Empresas  
Villavicencio – 2018

Objetivo: entrevista dirigida a la Subgerente de la empresa 5 Express Servicios Ltda., con la finalidad de conocer e identificar las estrategias que se vienen aplicando orientadas al servicio al cliente.

1. ¿Tiene usted conocimiento sobre la teoría Kaizen?

---

---

2. ¿La empresa tiene un plan establecido para la prestación del servicio al cliente?

---

---

3. ¿Qué valor se da para satisfacer las necesidades del cliente?

---

---

4. ¿Cómo promueve y estimula usted la motivación y sentido de pertenencia de sus colaboradores?

---

---

5. ¿Cree usted que la teoría Kaizen contribuye en el mejoramiento continuo de la empresa?

---

---